

Република
Северна Македонија

ДРЖАВЕН ИСПИТЕН ЦЕНТАР

ОТВОРЕН ГРАЃАНСКИ
УНИВЕРЗИТЕТ ЗА ДОЖИВОТНО УЧЕЊЕ

- Според Шаин,²⁹ организациската култура ги има следните заеднички својства:
- Забележени правила на однесување кога луѓето се во меѓусебна интеракција, користениот јазик и ритуалите во разликите и однесувањата;
 - Нормите што се развиваат во работните групи, како што е определена норма „работен ден за фер дневница“;
 - Доминантни вредности врзани за една организација, како што се „квалитетен или „ценето водство“;

П Р И Р А Ч Н И К ЗА ОБУКА НА ДИРЕКТОРИ

3.1. Програма за подготвување на кандидатите на испит за директор на основно училиште, средно училиште, ученички дом

Организациската култура претставува одлика и потреба на секоја организација. Организацијата разликува во зависност од различните аспекти на дејствување и однесување, кои претставуваат одлики на организацијата.

МОДУЛ: 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6

- Во работните групи: посветеноста, бариерите, моралот и пријателството;
- Според стилот на водење на менаџерот: степенот на неговата дистанцираност во комуникацијата, ставање акцент само на потребата од зголемена продуктивност;

²⁹ Фанче Јошевска, (2014): Моралот и етиката во организацијата според Хитл, организациската рамка според Алмир Јаџиќ, потребни фактори за ефикасност и ефикасност во работната група организацијата, Докторска дисертација.

³⁰ Schein, H.E. (1991) Organizational Culture and Leadership: A Symbolic View, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.



МОДУЛ

1

ПРИМЕНА НА ИНФОРМАТИЧКО-КОМУНИКАЦИСКАТА ТЕХНОЛОГИЈА ПРИ МЕНАЦИРАЊЕ ВО ОБРАЗОВАНИЕТО

Автор:
м-р Андријана Томовска

Скопје, 2019

СОДРЖИНА

ВОВЕД	5
ТЕМА 1: УПРАВУВАЊЕ СО ДОКУМЕНТИ	6
1.1 Вовед во оперативниот систем Windows	6
1.2 Стартување на Windows оперативниот систем	7
1.3 Работна површина на Windows	8
1.4 Работа со глумчето	9
1.5 Работа со тастатура	10
1.6 Организирање и работа со апликациите и документите	12
1.7 Затворање на Windows	12
1.8 Работа со прозорци	13
1.9 Папки и документи	15
1.9.1 Папки	15
1.9.2 Документи	15
1.10 Работа со Windows Explorer	16
1.11 Активности со папки и документи	17
1.12 Подлога на работната површина	25
1.13 Скрин сејвер	26
1.14 Резолуција	27
1.15 Практични задачи	29
MICROSOFT OFFICE 2013	30
ТЕМА 2: ПРОГРАМА ЗА ОБРАБОТКА НА ТЕКСТ Microsoft Office Word 2013	31
2.1 Вовед во Microsoft Office Word 2013	32
2.2 Работа со документи	33
2.2.1 Отворање на постоечки документ	33
2.2.2 Отворање на нов документ	33
2.2.3 Снимање на документ на одредена локација	34
2.2.4 Затворање на документот	34
2.3 Чекори при креирање на текстуален документ	35
2.4 Форматирање на текстуален документ	35
2.5 Набројувања во текстуален документ	38
2.6 Операции со текстот	40
2.7 Уредување на документ	41
2.8 Работа со објекти во текстуален документ	45
2.9 Подготовка на документот пред печатење	53
2.10 Практична задача	56
ТЕМА 3: ПРОГРАМА ЗА ТАБЕЛАРНИ ПРЕСМЕТКИ Microsoft Office Excel 2013	60
3.1 Вовед во Microsoft Office Excel 2013	60
3.2 Ленти со наредби	63

3.3 Елементи на Excel	65
3.4 Работа со документи во Excel	65
3.5 Форматирање на податоци	67
3.6 Работа со формули и функции во Excel	73
3.7 Работа со графикони	77
3.8 Обработка на податоци	79
3.9 Уредување на работниот лист	81
3.10 Практична задача	85
ТЕМА 4: ПРОГРАМА ЗА КРЕИРАЊЕ МУЛТИМЕДИЈАЛНИ ПРЕЗЕНТАЦИИ Microsoft Office Power Point 2013	87
4.1 Вовед во Microsoft Office Power Point 2013	87
4.2 Ленти со алатки (Ribbons)	90
4.3 Активности со презентација	92
4.4 Работа со слајдови	92
4.3 Форматирање на заднината на слајдовите	95
4.4 Додавање теми на слајдот	96
4.5 Внесување на мултимедијални објекти и хиперлинкови	97
4.6 Приказ на презентацијата	100
4.7 Практична задача	101
ТЕМА 5: ИНФОРМАЦИИ И КОМУНИКАЦИИ	102
5.1 Компјутерски мрежи	102
5.2 Вовед во Интернет	103
5.3 Веб-терминологија	105
5.4 Блогови (веб-дневници)	106
5.5 Практична задача	106
ТЕМА 6: ОБРАЗОВНИ АПЛИКАЦИИ	108
КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА	109

ВОВЕД

Информациско-комуникациската технологија, како значаен дел од новата ера, е составен дел на секојдневното живеење на многу луѓе. Влијанието на технологијата во секојдневното живеење постепено се зголемува и тежнее да стане неопходна алатка при секојдневното функционирање на луѓето во работната средина, социјалната околина и во персоналниот живот. Дигиталната писменост е вклучена во сите сегменти на нашиот живот, работата, општествените односи, културата и начинот на учење и таа е клучна при вработување, професионално унапредување, економска конкурентност и за глобализацијата.

Според тоа, „под дигитална писменост се подразбираат оние способности кои му овозможуваат на поединецот да живее, учи и работи во дигитално општество. На пример, употребата на дигитални алатки за академски истражувања, пишување и критичко размислување; дигитален професионализам; употребата на специфични дигитални алатки и бази на податоци; ефективно комуницирање; креирање, споделување и критичко оценување на информациите; соработка преку виртуелни мрежи; управување со дигиталната репутација и прикажување на достигнувањата“.

Примената на технологијата во образовниот систем го означува почетокот на создавање модерна, динамична, активна и ефективна средина каде што сите чинители на образовниот процес се приспособуваат на потребите што ги наметнува новото време. Динамиката на глобализацијата како процес што го зафати светот, па и нашата држава, видно ги менува потребите во образовниот систем и општо менаџирањето на современото училиште. Оттука, модерното општество и трендот на масовна глобализација ја налага потребата од континуирано учење во текот на целиот живот. Тргнувајќи од овој факт, менаџерскиот кадар во училиштата треба и мора да ги следи трендот и новините во образованието во смисла на примена на технологијата, унапредување на пристапот до информации, создавање на услови за поврзување со локалната и општествена средина преку примена на интернет-технолојата, заштеда на време и ресурси при извршување на активностите, развивање стручности и компетенции во областа на менаџирање на воспитно-образовната институција.

Воведувањето на модулот „Примена на информатичко-комуникациските технологии во процесот на менаџирање на училиштата“ направи увертира во потребата од континуиран професионален развој на менаџментот на училиштата во насока на создавање и унапредување на дигиталните компетенции кај директорите на училиштата со цел непречено и навремено извршување на секојдневните работни задачи. Поради тоа, полагањето испит за директор на основно училиште, средно училиште и отворен граѓански универзитет за доживотно учење е збогатено со теми од информатичко-комуникациската писменост. Разработени се теми што се неопходен дел од секојдневните работни задачи и активности на директорите на училиштата. На крајот од овој модул се очекува идните директори на училиштата да се оспособат за примена на информатичката технологија, да го употребуваат канцеларискиот пакет на Microsoft Office 2013 за потребите на училишниот менаџмент и соодветно да ја применуваат интернет-технолојата.

ТЕМА 1: УПРАВУВАЊЕ СО ДОКУМЕНТИ

Систем за управување со документи во информатичка смисла е збир на компјутерски програми што се користат за складирање на електронски документи и скенирани хартиени документи, како и за следење документи преку нивниот работен циклус.

Општата цел за темата е запознавање со работната околина на оперативниот систем Windows, неговата функционалност и значење за компјутерот како систем, како и извршување на основните операции со оперативниот систем и неговите елементи, запознавање со задачите на оперативниот системи функцијата на системот на датотеки, креирање директориуми и поддиректориуми за различни намени, запознавање со концептите и начините на архивирање и компресија на податоците.

По изучувањето на темата Управување со документи, учесниците во обуката ќе се стекнат со следните компетенции:

- сџартиување и ложирање во сисџемои;
- дефинирање на елементиите на ојеративниот сисџем и нивната функционалност;
- подгојвување на работната површина на ојеративниот сисџем;
- соодветна употреба на наредбите и функциите преку влезните уреди;
- глувче и масајтура;
- организирање и работа со апликациите и документите;
- имплементирање активности со папки и документи.

1.1. Вовед во оперативниот систем



Оперативен систем (OS - Operating System) е програма без која ниту еден компјутер не може да работи. Тој е врската меѓу компјутерот и корисникот – прима инструкции од корисникот преку тастатурата и дава пораки преку мониторот. Оперативниот систем управува со целокупната работа на компјутерот: одлучува која програма ќе се изврши и кога, колку меморија ќе им се додели на програмите, се грижи за правилно извршување на наредбите дадени од корисникот и слично. Според карактеристиките на програмите инсталирани на компјутерот, оперативниот систем претставува системска програма која во својот пакет содржи повеќе контролни и услужни програми. Овие контролни и услужни програми се сместени во делот System tools во Accessories.

Ниту еден компјутер не може да работи без оперативен систем.

Ојеративниот сисџем е збир на програми кои му овозможуваат на корисникот ојерирање (работа) со компјутерот (програмите, уредите и меморијата).

Најзастапен оперативен систем за денешните персонални компјутери е оперативниот систем Windows), производ на фирмата „Microsoft. Windows-Оперативниот систем е произведен во 80-тите години и неговата работата се базира на графичка околина, при што се користат икони и менија. Претставува најупотребуваниот оперативен систем поради тоа што е лесен и едноставен за работа, поради графичкиот интерфејс односно изглед и едноставното задавање наредби и активности преку влезните уреди како што се тастатурата и глумчето.

1.2.Стартување на Windows оперативниот систем

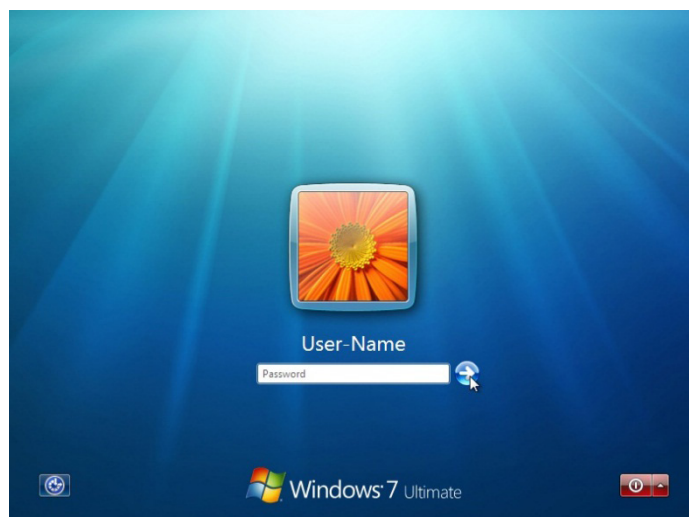
По вклучувањето на компјутерот почнува активирање на оперативниот систем Windows. Откако компјутерот ќе го провери статусот на хардверските односно на работните компоненти, се појавува прозорец за логирање на корисникот на компјутерот. На екранот може да има еден или повеќе корисници и секој е означен со корисничко име и некоја икона или слика. За постапката за логирање корисникот ја избира својата сметка (account) и внесува лозинка (password).



Слика 1: Стартување на оперативниот систем Windows

Корисничко име (user name)– претставува уникатно име на корисникот и има јавен карактер, што значи секој што ќе го вклучи компјутерот може да го прочита. Според корисничкото име и видот на сметката, Windows му дозволува да пристапи до одредени ресурси и до нивно соодветно користење, како и соодветно приспособување на работната околина.

Лозинка (password) – претставува низа од знаци што се користи за верификација на идентитетот односно на корисникот на таа сметка. Со лозинката се дава дополнителна авторизација при пријавувањето на корисникот што е потврда за овластувањата на корисникот.



Слика 2: Ложирање

Регистрацијата на корисниците на компјутерот може да ја врши само администраторот на компјутерот. Најчесто неговото име е **Administrator** или **Admin**, а лозинката се доделува во текот на инсталацијата на Windows оперативниот систем. Администраторот може да регистрира и други корисници со администраторски привилегии. Секој корисник, без оглед на административните права може да си ја промени лозинката.

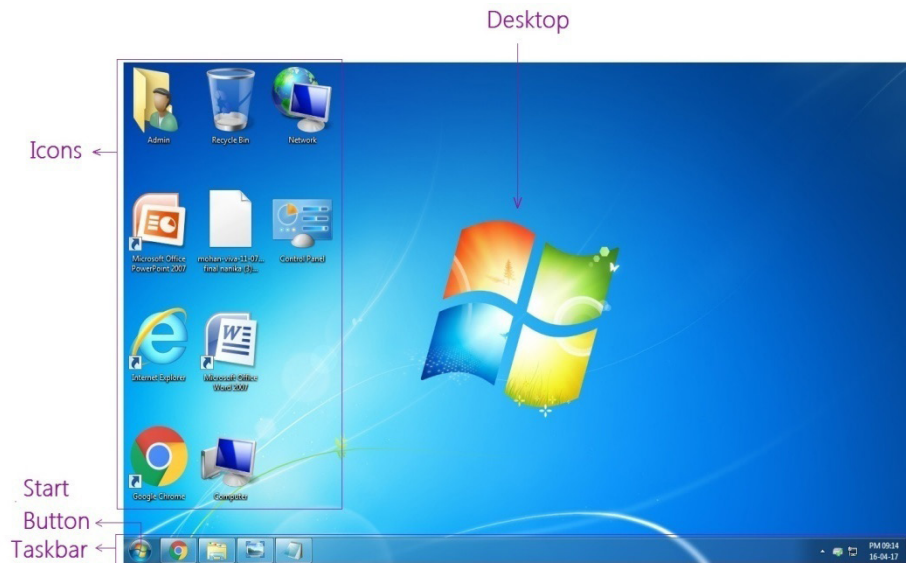
1.3. Работна површина на Windows

Работна површина(desktop) - По стартувањето на оперативниот систем, сликата што се прикажува на екранот се вика работна површина (desktop). Заднината на работната површина може да се менува по желба на корисникот. Наредбата е: десен клик врз Desktop-Properties – Desktop.

Лента со задачи (taskbar) - долга тенка лента што ги прикажува имињата на програмите и папките со кои корисникот работи на компјутерот. Најважниот дел од оваа лента е копчето Start со кое најлесно се наоѓаат и стартуваат апликациите во Windows.

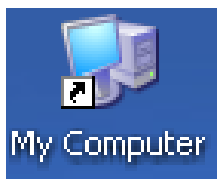
Икони - Елементите распоредени по работната површина на оперативниот систем се викаат икони. Тоа се мали слики со кои се претставени програми, документи или папки.

Прозорци - Содржината на иконата се прикажува во рамка која се вика прозорец. Прозорецот може да се отвори, минимизира, да му се променат димензиите или да се затвори.



Слика 3:Работна површина на Windows 7

Икони што најчесто се наоѓаат на работната површина на Windows се следните:



ги чува и организира програмата.

→ **My Computer** е икона што го претставува компјутерот и со нејзиното отворање се прикажуваат тврдиот диск и другите мемориски уреди приклучени кон компјутерот – дискета, CD, USB-флеш меморија и др. Секој мемориски уред има свое име под кое е прикажан во прозорецот на My Computer (C, A, D, E, F, G...)



→ **My Documents** е папка во која вообичаено корисникот во свои папки, документите што ги креирал на компјутерот во некоја



→ **Recycle Bine** икона што има функција на корпа за „фрлање отпадоци“. Во оваа „корпа“ одат избришаните документи и папки таму се сè до испразнувањето на „корпата“. Ако се премислиме за некој документ, можеме да го земеме од корпата и да го обновиме (рециклираме).



My Network Places

→ **My Network Places** ги прикажува компјутерите поврзани во локалната мрежа, ако ја има.

1.4. Работа со глумчето

Во Windows при задавање на активностите најчесто работиме со левото и десното копче од глумчето. Најчестите операции што се извршуваат со глумчето се следните:

- ♦ **Позиционирање** – е операција што се состои во доведување на покажувачот на некое место на екранот (прозорец, икона, наредба, мени, ознака, празно место и сл.)
- ♦ **Движење на покажувачот по работната површина**
- ♦ **Кликување** – е брзо притискање и отпишување на копчето на тастатурата, односно избирање/селектирање на објект (еден клик)
- ♦ **Двојно кликување** е двајпати еднопруго брзо притискање и отпишување на копчето на тастатурата, односно активирање на објект (двоклик)
- ♦ **Влечење или преместување објект** претставува влечење на објект (прозорец, икона, слика и друг) по екранот. Претходно се доведува покажувачот на тастатурата врз објектот што сакаме да го влечеме, се притиска левото копче од тастатурата и се држи притиснато, а потоа се влече тастатурата по подлогата, со што објектот се влече по екранот. Кога ќе се доведе објектот на саканата позиција се ослободува копчето од тастатурата.
- ♦ **Алтернативна акција** (десен клик со тастатурата)

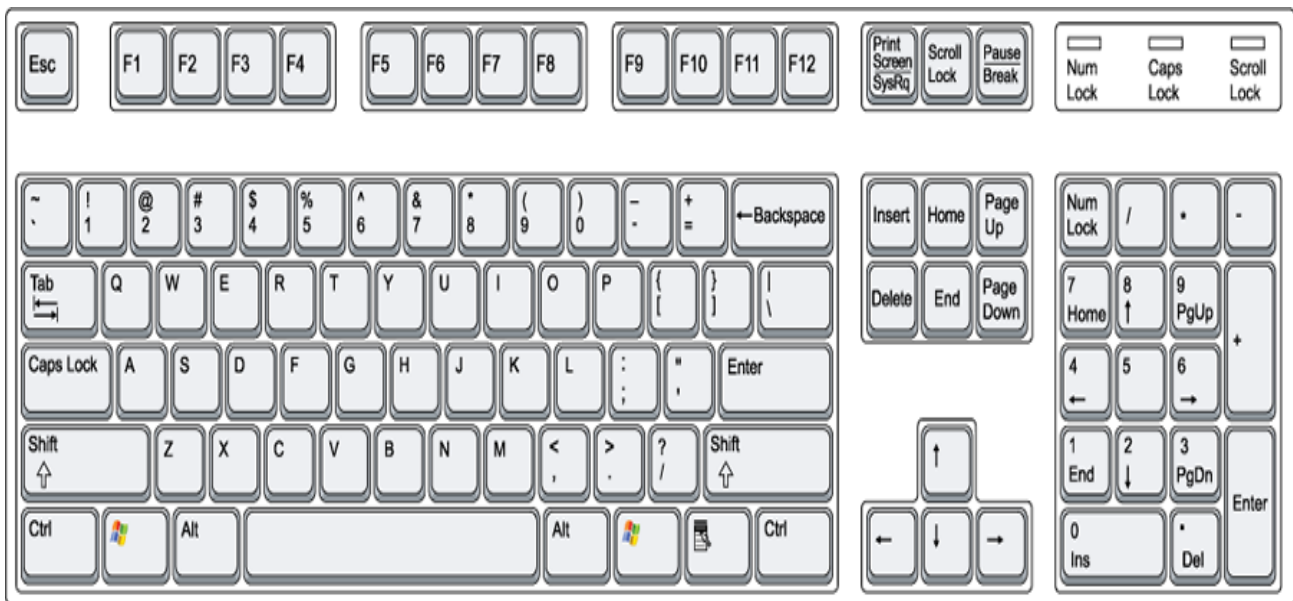
1.5.Работа со тастатурата

Тастатурата како влезен уред на компјутерот се користи за внесување податоци и информации во компјутерот, но и за задавање наредби. Стандардната тастатура има околу 100 копчиња кои имаат најразлични функции:

- ♦ **Алфабетски** се користат за внесување алфабетски податоци односно текстов.
- ♦ **Caps Lock** – се вклучуваат/исклучуваат големите букви. По негово вклучување треба да светне сигналичката Caps Lock која се наоѓа на горниот десен дел на тастатурата.
- ♦ **Shift** – со истовремено држење на копчето Shift и копчето со потребната буква, се исписува голема.
- ♦ **Нумерички** – копчиња со броеви. Ги има над копчињата со букви и на десниот дел од тастатурата.
- ♦ **Num Lock** – за работа со броевите на десната страна на тастатурата копчето Num Lock треба да е вклучено. По негово вклучување треба да светне сигналичката Num Lock од горниот десен дел на тастатурата.
- ♦ **Интерпункциски знаци** како што се точка, запирка, две точки, прашалник, извичник и др.
- ♦ **Функцијски копчиња** – од F1 до F12 скраќенициза некои активности во програмите. На пример F1 често активира програма за помош при користење на програмите.
- ♦ **Esc** – ја прекинува активносата штово моментот се изведува на

комјутерот.

- ♦ **Ctrl, Alt** – се употребуваат во комбинација со други копчиња.
- ♦ **Space** – остава празно место при внесување текст.
- ♦ **Backspace, Delete** – копчиња за бришење. Backspace брише на левата страна од курсорот, а Delete од десната страна.
- ♦ **Enter** – потврда на извршување на избраната наредба од корисникот или за премин во нов ред при пишувањето текст. Има две копчиња Enter со иста функција.
- ♦ **Стрелки** – движење за курсорот на екранот (горе, долу, лево и десно).
- ♦ **Светилки** – покажуваат дали се вклучени Caps Lock или Num Lock.

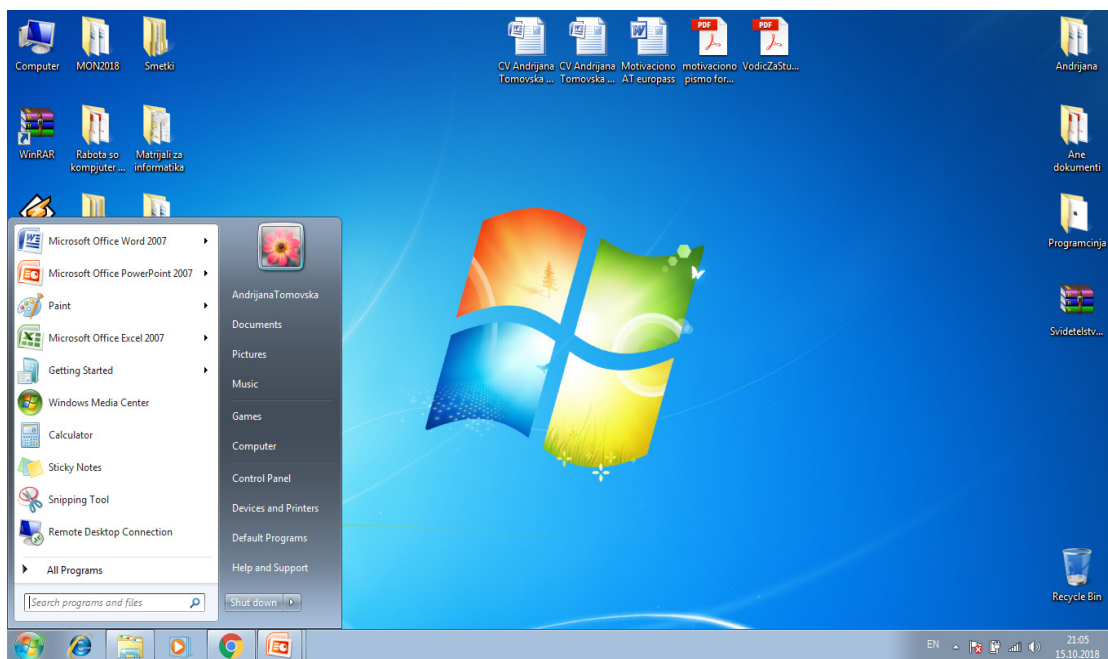


Слика 4: Копчиња на стандардна поставка

1.6.Организирање и работа со апликациите и документите

Апликациите и документите во Windows се симулираат со папки во кои има други папки и/или апликации и/или документи. Папките, апликациите и документите се претставуваат со икони и наслови.

Копчето Start кое се наоѓа на taskbar-лентата служи за активирање на инсталираните апликации на компјутерот или активирање на системските наредби.



Слика 5: Повикување на апликациите преку менијот Start

Постапката за активирање на апликација ја почнуваме со кликување на копчето **Start** (со лев клик), при што избираме некоја од програмите што се најчесто користени или, пак, со кликување на **All Programs** ни се отвора листата на сите програми што постојат на компјутерот.

По завршувањето на работата, потребно е апликацијата да се затвори. Тоа се прави на следните начини:

1. Со кликување на копчето Close  кое се наоѓа во горниот десен агол
2. Преку опцијата Exit од менијот File
3. Со двоклик на сликата во горниот лев агол
4. Или со комбинација на копчињата Alt и F4 од тастатурира.

1.7.Затворање на Windows

Оперативниот систем Windows не смее „насилно“ да се исклучи или да се рестартира, затоа што може да дојде до физичко оштетување на тврдиот диск (hard disk), како и до оштетување на инсталацијата на некоја програма или на самиот оперативен систем. Постапката за затворање односно исклучување на Windows оперативниот систем е следната:

1. Кликнуваме на копчето Start

2. Се избира опцијата Shut Down

Доколку сакаме да го рестартираме компјутерот или, пак, да му зададеме друга активност, тогаш кликуваме на стрелката што се наоѓа до копчето Shut Down и избираме една од следните опции или копчиња:

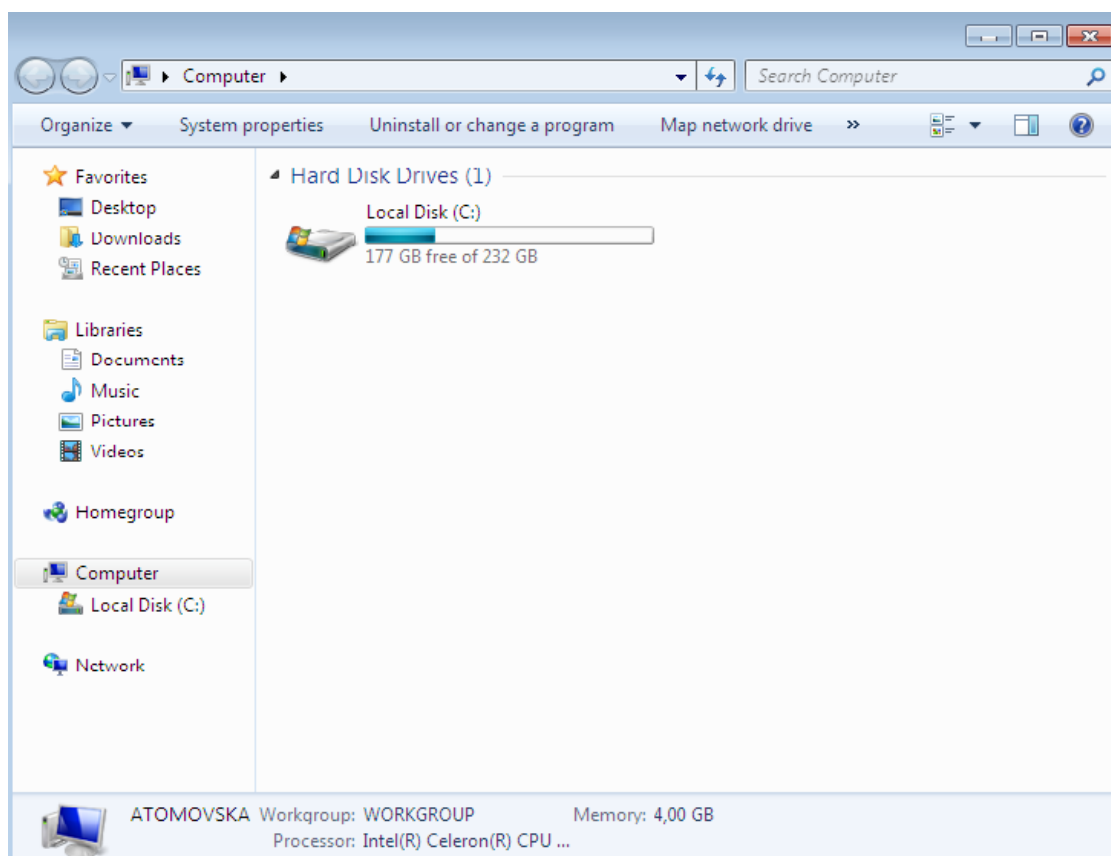
1. **Restart** – кое служи за исклучување и автоматско вклучување на компјутерот.
2. **Stand by** – кое служи за спавање на компјутерот во мирување. Подоцна при активирањето корисникот ги има активни сите елементи што ги имал пред да ја вклучи опцијата за мирување.
3. **Switch user** – да се ложира со друго корисничко име и лозинка на другасметка.
4. **Log off** – да се одложи активна сметка односно корисник.
5. **Lock** – заклучување на сметкатаашее активна во моментот.
6. **Hibernate** – хибернацијаа ги спава отворените документи и програми на хард дискот, а потоа го исклучува компјутерот и користи најмала количина енергија.

1.8. Работа со прозорци

Прикажувањето на апликациите и документите во Windows се врши преку прозорци. Постојат четири вида прозорци и тоа:

- ♦ **Прозорец на апликација** – кој ги прикажува работната површина и алатките за креирање документи;
- ♦ **Прозорец со документи** – во кој се прикажани содржината на документот и алатките што може да се употребаат за работа со таа содржина;
- ♦ **Прозорец за дијалог** – кој овозможува интеракција со корисникот, односно избор на понудени опции; и
- ♦ **Групен прозорец** кој содржи цела група апликации или документи претставени со икони.

Всушност, прозорецот претставува правоаголен дел од екранот каде што се прикажуваат документи, папки, програми и икони. Со активирањето на која било апликација, се отвора нејзиниот работен прозорец. Прозорецот може, исто така, да се отвори и со двоклик врз иконата на работната површина на екранот. На пример, со двоклик на иконата MyComputer се отвора нејзиниот прозорец.



Слика 6: Работен прозорец на MyComputer

Елементи на прозорците се:

1. **Насловна лентца (Title Bar)**– која го прикажува името на отворениот прозорец, како и копчињата за:
2. Минимизирање – работниот прозорец привремено го отстранува од работната површина, а името на прозорецот се гледа на лентата со задачи (taskbar)
3. Максимизирање – распоредување на прозорецот на целиот екран
4. Затворање на прозорецот
5. **Мени-лентца (Menu Bar)** – која ги содржи наредбите за работа со прозорецот
6. **Лентца со алатки (Toolbar)** – содржи икони за брз и едноставен пристап до наредбите што се наоѓаат на мени-лентата
7. **Ситиусна лентца (Status bar)** – која прикажува информации за работниот прозорец
8. **Лентца за движење – лизгач (Scroll bar)** – која служи за движење односно навигација низ работниот прозорец.
9. **Работна површина (Work Area)** – која ја прикажува содржината на прозорецот.

Најчестите активности што ги извршува корисникот со прозорците се:

- Промена на димензиите на прозорецот со цел приспособување на големината и положбата на прозорецот со користење на копчињата за управување со големината на прозорецот.
- Поместување на прозорецот од едно на друго место

1.9. Папки и документи

Папките и документите се начин на организирање на податоците со кои се работи на компјутерот. Податоците најпрво се групираат во документи, а потоа документите се подредуваат во папки.



1.9.1. Папки

Папките се електронски инструменти во кои се групираат и подредуваат документите и други папки. Според тоа, содржина на папката може да биде документ или друга папка. Папките ги креира корисникот, но може да бидат креирани и од оперативниот систем или од програма што се инсталира на компјутерот. Тие се викаат уште директориуми или именици.

При креирањето на папката ѝ се доделува адреса, која е составена од локација на папката и од нејзиното име. На пример:

C:\MyDocuments\DICModul1\Tema1Windows

каде што C го означува меморискиот уред односно тврдиот диск, а потоа е прикажан патот до папката Tema1Windows.

1.9.2. Документи

Документите се група податоци што се меморирани заедно. Документите ги креира корисникот, но може да бидат креирани и од оперативниот систем или од програма. Тие уште се викаат датотеки. Корисникот ги креира документите во некоја програма.

По креирањето на документите им се доделува адреса. Адресата се состои од локацијата и од името на документот. Локацијата и името ги избира корисникот. Локација е адреса на папката во која е сместен документот.

C:\MyDocuments\DICModul1\Tema1Windows\PrezentacijaWin.pptx

Вообичаено до името на документот се прикажува наставка, која е одделена од името со точка. Неа обично ја доделува програмата во која е креиран документот. Според наставката може да се препознае од какви податоци е креиран документот, во која програма е креиран и со која програма би

можело да се отвори и да се види неговата содржина.

Не може да има два документи со иста адреса, но може да има два документи со исто име, но на различна локација. Најчесто употребувани наставки се:

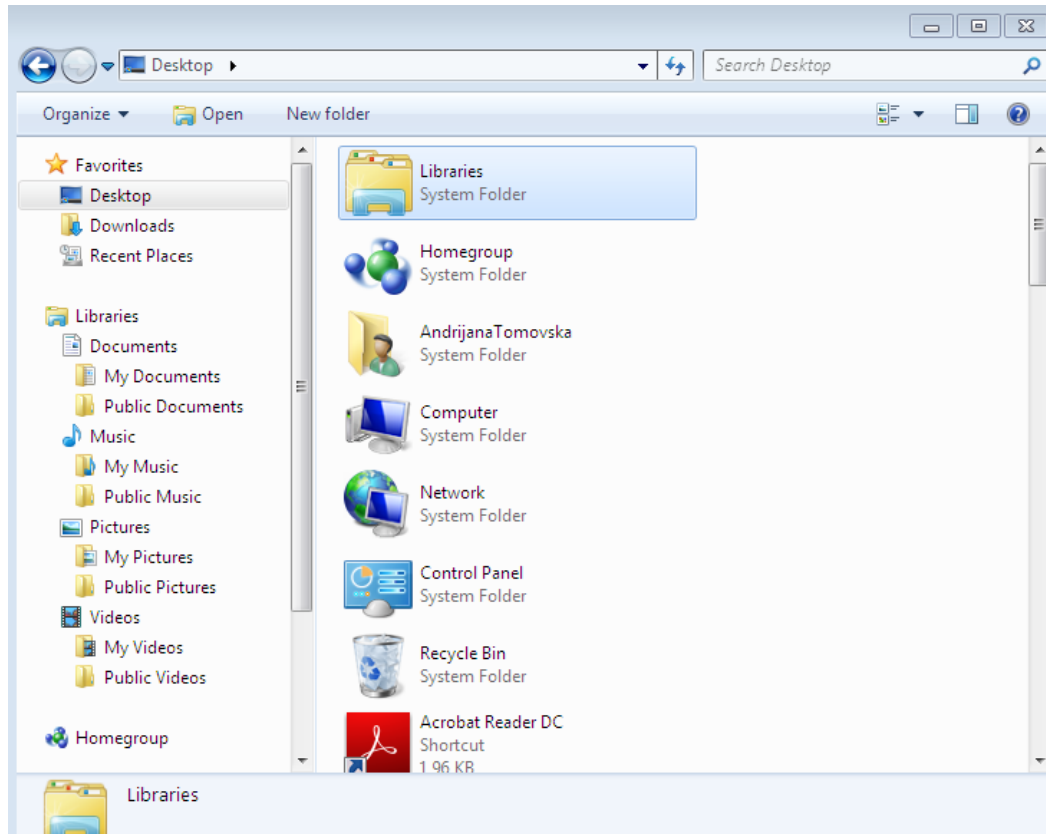
- *txt, doc, docx, pdf, odt* за текстовни документи
- *jpg, gif, bmp, png* за графички документи
- *wav, mp3, ogg* за аудио документи
- *avi, mov, mpg* за видео документи
- *htm, html* за веб-документи
- *exe, bat, sh* за документи кои се исполнуваат програми (извршни документи)
- *rar, arj, bz2, zip, gz* за спакувани податоци (архиви).

1.10. Работа со Windows Explorer

Windows Explorer е помошна програма што е инсталирана на нашиот компјутер при инсталацијата на оперативниот систем Windows. Служи за работа со папките и потпапките. Се стартува преку копчето Start, потоа All programs, Accessories, на крајот, избор на опцијата Windows Explorer.

Работната површина на Windows Explorer се состои од два дела. Левиот дел се вика Folders и ја прикажува хиерархиската структура на папките. Десниот дел ја содржи листата на папки и документи што ги содржи избраната папка од левата страна. Основната папка е Desktop. Папките и потпапките во Windows Explorer може да бидат прикажани во вид на разгрането стебло. Овој начин на приказ на папките овозможува убав и брз преглед на постоечките папки, брзо и едноставно креирање на нови папки, копирање, отсекување, преместување и преименување на старите папки и други активности. Во стеблото не се прикажуваат документите.

Папката што се наоѓа пред сите други папки е главна папка. Секоја папка може да има и потпапка или потпапки. Потпапките се папки во папките и тие помагаат во организацијата на документите. Со други зборови секоја папка може да содржи папки и документи како своја содржина.



Слика 7: Работен прозорец на Windows Explorer

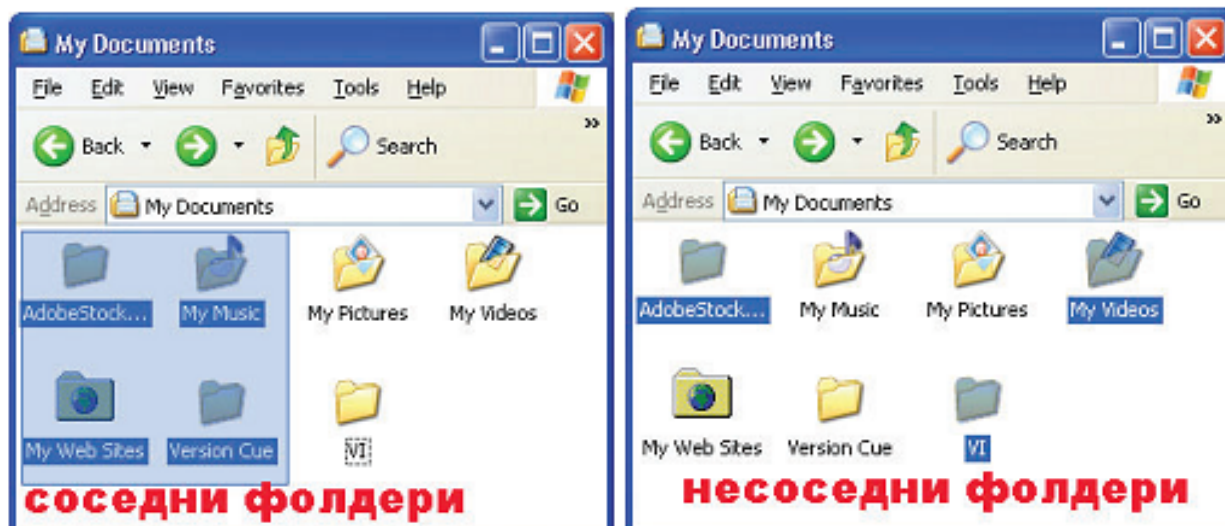
1.11.Активности со папки и документи

Најчестите активности со папки и документи се следните:

- креирање и именување на папки и документи
- движење низ папки и документи
- копирање на документи и папки
- преместување на папки и документи
- бришење на одредени папки и документи
- менување на веќе креирани папки и документи.

Но пред да се изврши која било активност со папките и документите, тие треба да бидат селектирани односно означени.

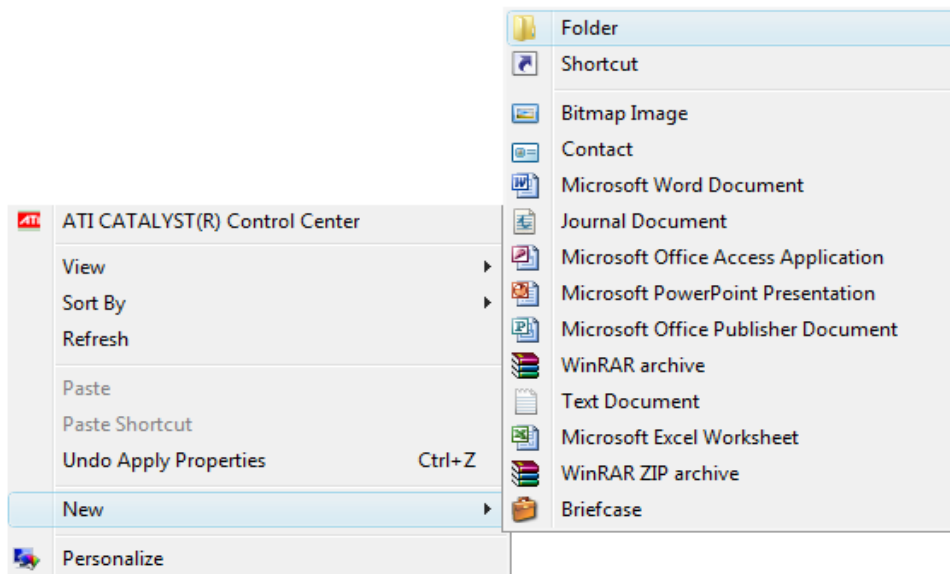
Селектирањето се прави со лев клик на глумчето врз приказот на папката или документот. Притоа, може да се работи со една папка или документ или со група папки или документи. Соседни папки или документи се селектираат со опишување рамка околу нив со левиот клик, додека пак група на несоседни папки или документи се селектира на тој начин што прво селектира првата папка или документ од групата, а преостанатите се селектираат со притиснато копче Ctrl од тастатурата и лев клик врз нив.



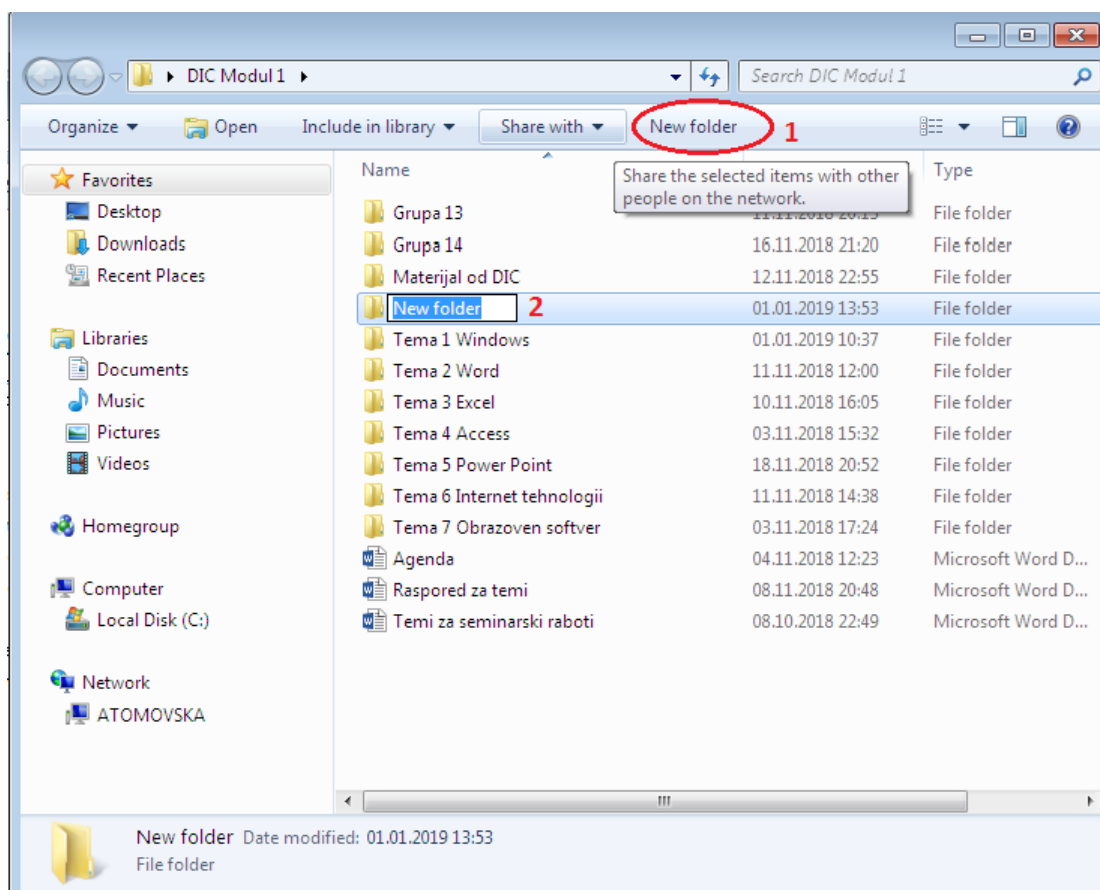
Креирање на фолдер и подфолдер папка

Наредбата за креирање на нов фолдерпапка е New Folder при десен клик врз работната површина.

Притоа на работната површина ќе ни се појави папка чиешто име е New Folder. Името е означено и веднаш врз него можеме да го напишеме името на папката кое ние како корисници избираме да нè асоцира на содржината штоја има во него.



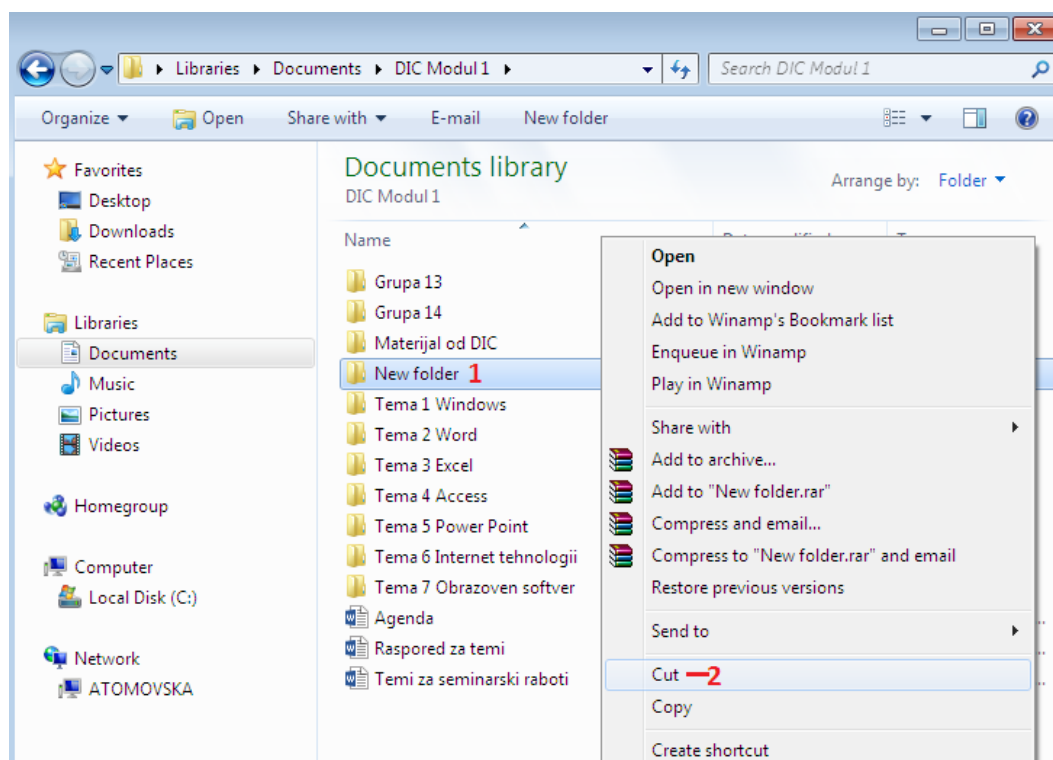
За да креираме потпапка, најпрво се избира локацијата на новатапапка, односно папката во кој ќе се креира новатапотпапка. Потоа NewFolder како што е прикажано на сликата, доделуваме име на новатапапка и притискаме Enter од тастатурата за да биде прифатеноимето. Постои редослед при креирањетопапки и потпапки. Прво се креираат папките,а потоа нивните потпапки.



Слика 8:Послџајка за креирање на њодџајка

Отсекување на папка или документ

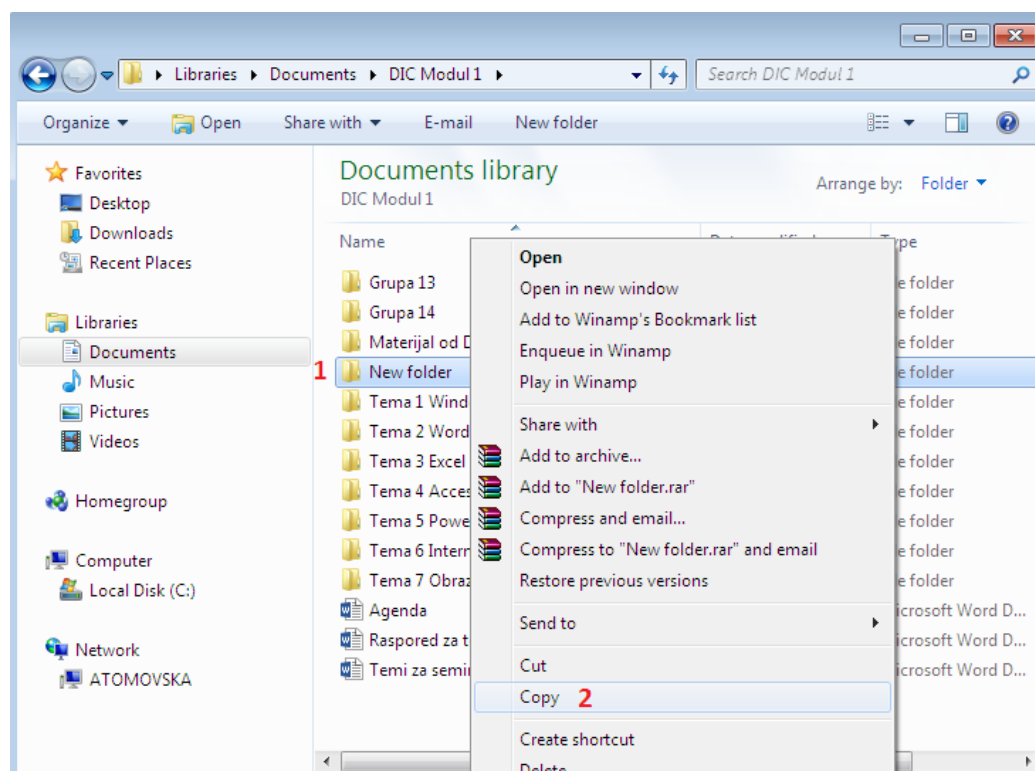
Отсекување на папка или документ е земање на папката или документот од неговата локација. Со тоа папката или документот ќе гиснема од нивната стара локација, а може да се постават на нова локација. Постапката за отсекување е десен клик врз папката или документот и од паѓачкото мени ја избираме опцијата **Cut**. Потоа означуваме нова локација каде што сакаме да гисместиме отсечените папка или документ, и повторно десен клик и ја избираме наредбата **Paste**. Истата постапка може да се реализира преку употреба на комбинација на копчиња од тастатурата. Најпрво ги означуваме папката или документот, потоа комбинацијата **Ctrl + X**, означуваме простор и **Ctrl + V**.



Слика 9:Посиџајка за оџсекување на џајка

Копирање

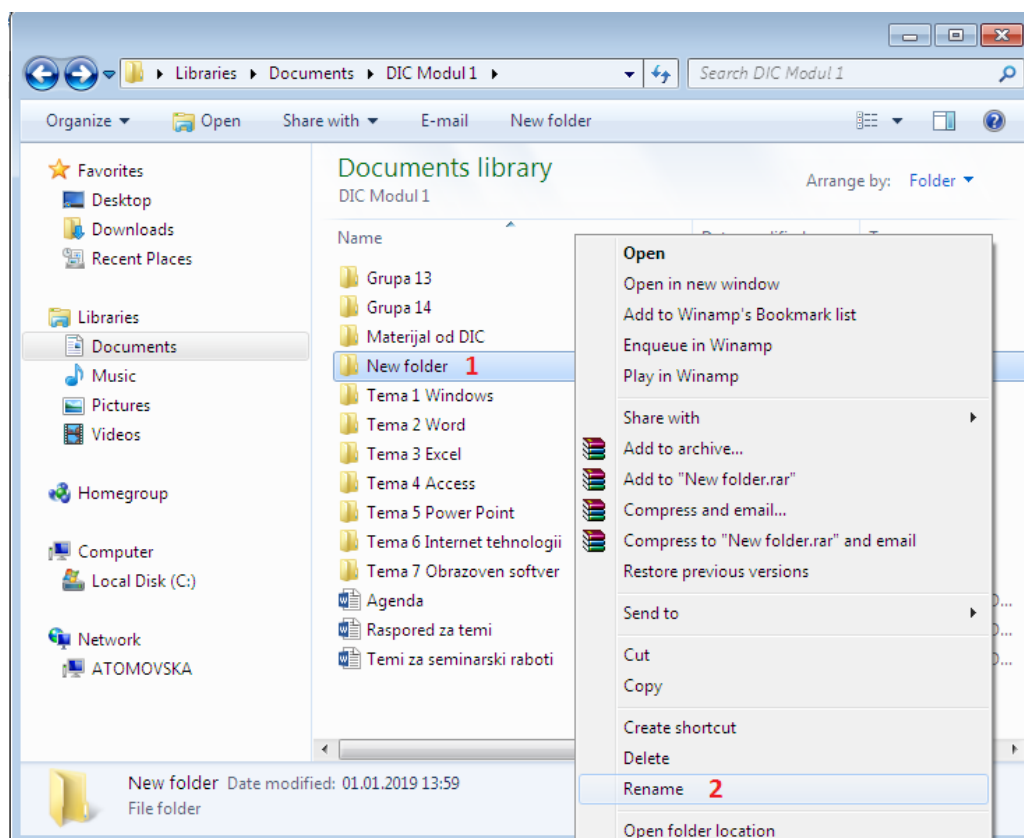
Копирање на папка или документ е правење копија на папката или документот, со што папката или документот остануваат на старата локација и може да се поставати на друга локација. Постапката за копирање е десен клик врз папката или документот и од паѓачкото мени ја избираме опцијата **Сору**. Потоа означуваме нова локација каде што сакаме да гисместиме копираните папка или документ, повторно десен клик и ја избираме наредбата **Paste**. Истата постапка може да се реализира преку употреба на комбинација на копчиња од тастатурата. Најпрво ги означуваме папката или документот, потоа комбинацијата **Ctrl + C**, означуваме простор и **Ctrl + V**.



Слика 10: Постапка за копирање на фолдер или документи

Преименување

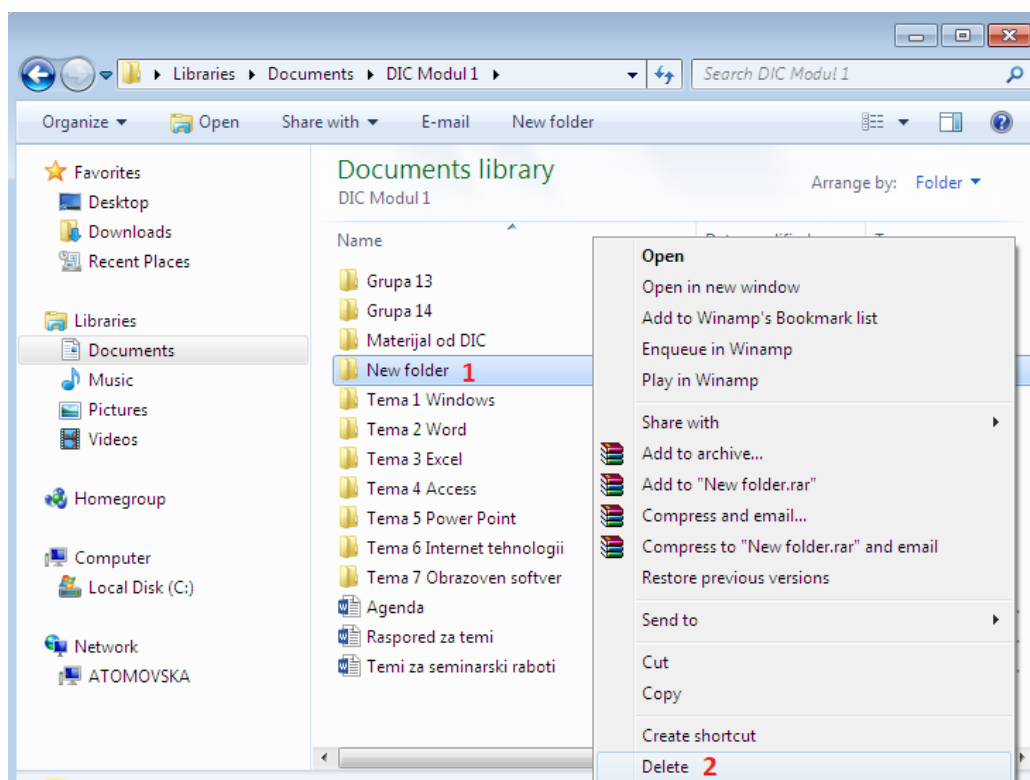
Преименување на папка или документ е потстапка за замена на старото име со ново. Постапката е десен клик врз иконата на папката или документот чие име сакаме да го менуваме и од паѓачкото мени избираме **Rename**. Тогаш старото име е означено и веднаш почнуваме со пишување на новото име. За да се прифати новото име, притискаме Enter од тастатурата или со левиот клик на глумчето кликуваме на работната површина.



Слика 11:Посџајка за ѓреименување на ѓајка или документѓ

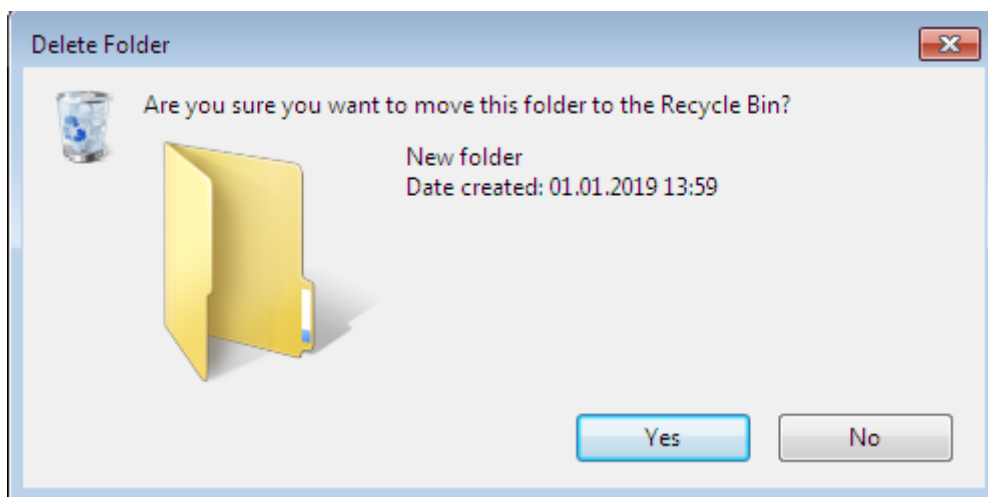
Бришење на папка или документ

Бришење на папка или документ се изведува со десен клик врз иконата на папката или документот штосакаме да ги избришеме и од паѓачкото мени ја избираме опцијата **Delete**. Постапката за бришење на папка или документ може да се изведе и со селектирање на папката или документот и избор на копчето **Delete** од тастатурата или, пак, со комбинација на копчињата од тастатура **Ctrl + Delete**.



Слика 12:Посџайка за бришење на ѓайка или докуменѓ

Со изборот на опцијата за бришење се отвора дијалог-прозорец за потврдување или одбивање на почнатата операцијата, како што е прикажано на следната слика:



Слика 13:Дијалог-ѓрозорец за ѓотвврдување или одбивање на оѓерацијата

Всушност, избришаните папки и документи се чуваат во **Recycle Bin**, односно во електронската корпа со отпадоци, сѐ додека ние како корисници не посакаме тие трајно да се избиршат. Трајното бришење на папките и документите се врши со отворање на прозорецот на Recycle Bin и избор на

опцијата **Empty Recycle Bin**. Избришаните папки или документи можеме да ги вратиме на местото каде што претходно биле со избор на опцијата **Restore** од менито на прозорецот на **Recycle Bin**.

Подредување на папките и документите

Иконите на работната површина на Windows овозможуваат брз пристап до одредени програми, папки и документи што корисникот често ги користи. Иако некои икони на работната површина ги распоредува самиот Windows, по желба и самиот корисник може да додава икони на работната површина.

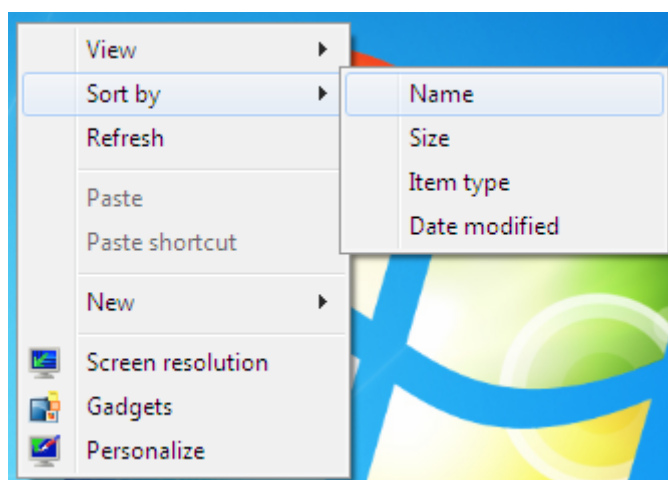
Ако корисникот има распоредено повеќе икони на работната површина, пронаоѓањето на потребната икона може да биде проследено со потешкотија. Еден начин да се уреди приказот на иконите е со глумчето да се изврши повлекување на секоја икона на потребното место. Втор начин е тоа да се направи автоматски.

Автоматското подредување на иконите во Windows се прави на следниот начин:

Се кликува со десното копче од глумчето.

Од паѓачкото мени ја избираме опцијата **Sort By**.

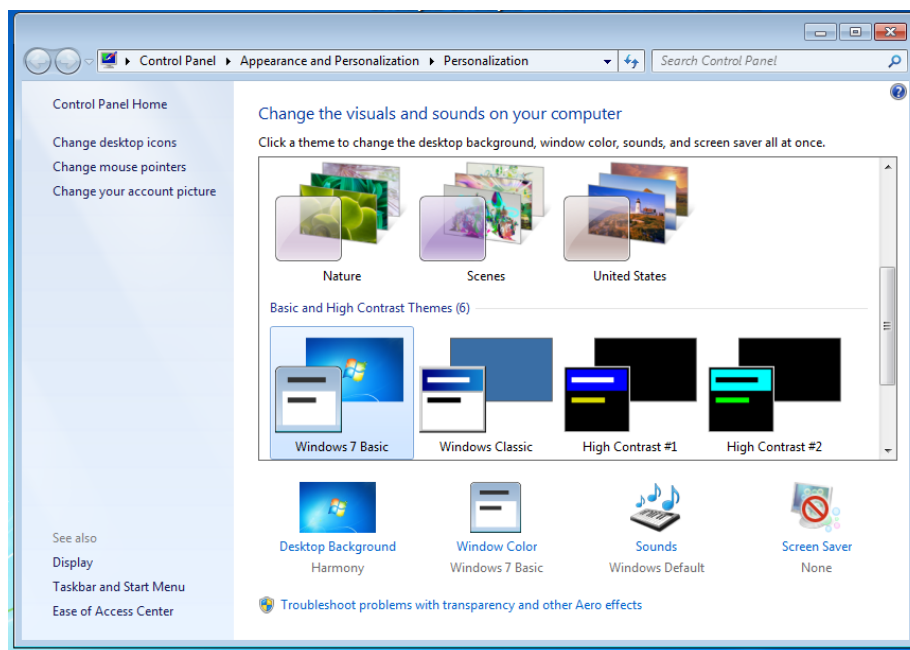
Избираме по кој критериум автоматски се подредуваат иконите: по азбучен ред (**Name**), по големината на папката или документот (**Size**), според типот на објектот (**Item type**) или, пак, според датумот кога се креирани (**Date modified**).



Слика 14: Автоматско подредување на папки или документи

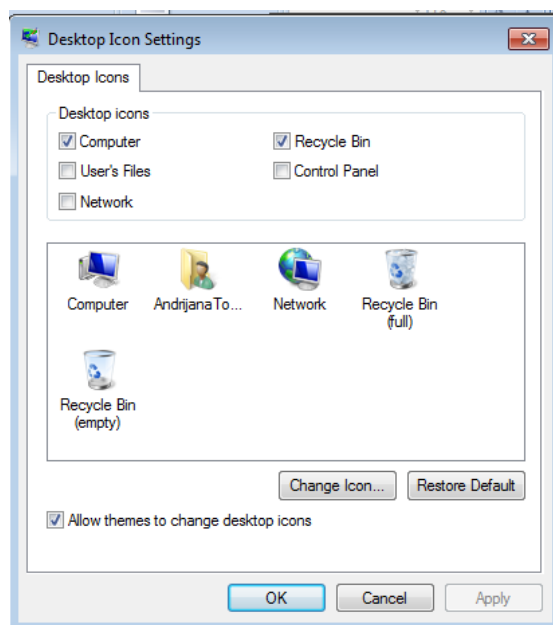
1.12. Подлога на работната површина

Подлогата на работната површина можеме да ја менуваме преку десен клик на работната површина, ја избираме опцијата Personalize, при што се отвора следниот прозорец:



Слика 15: Промена на подлогата на работната површина

Дополнителни поставувања на работната површина може да се направат ако кликнеме на копчето Change Desktop Icons при што се појавува следниот прозорец:

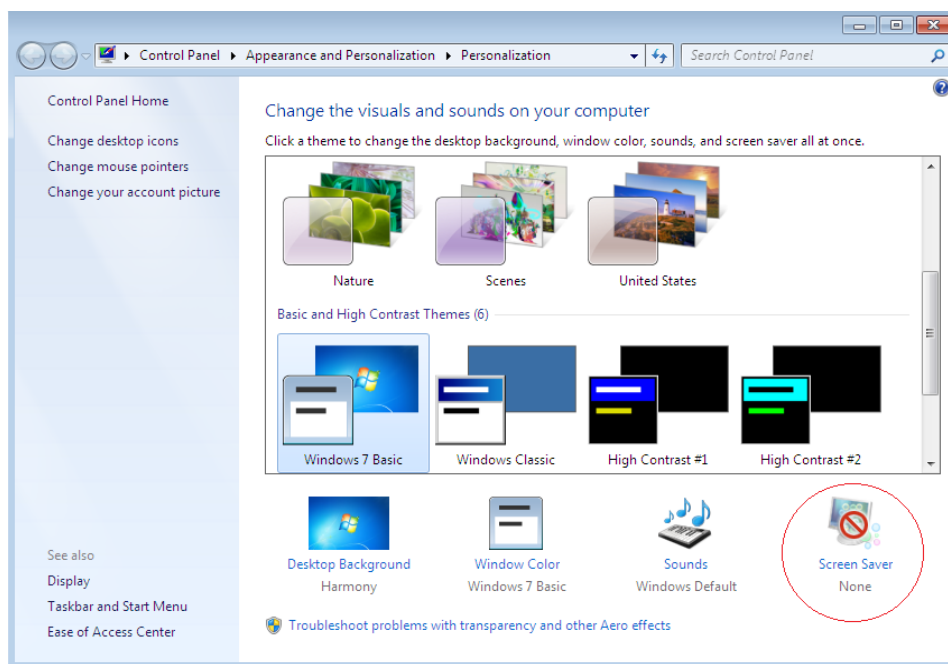


Слика 16: Дополнителни поставувања на работната површина

1.13.Screen Saver

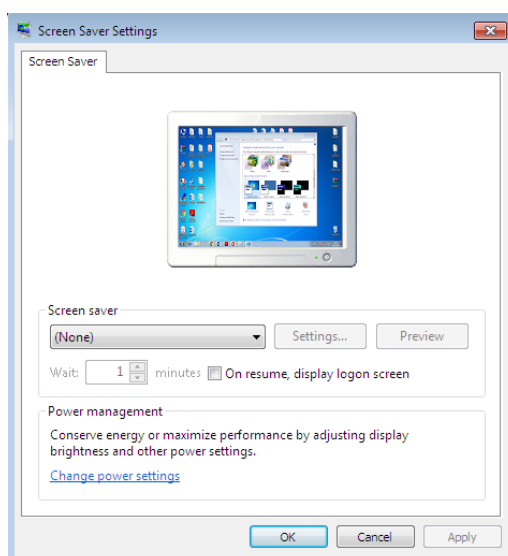
За да го заштитиме екранот кога не сме активни на компјутерот, одосно кога не работиме, компјутерот треба да се затемни или да се пушти некоја анимација што рамномерно ќе го оптоварува екранот. Затоа Windows ги следи активностите на корисникот и, доколку тој е неактивен во текот на одреден период, автоматски ја вклучува избраната анимација.

Постапката за избирање и активирање на screen saver е десен клик на работната површина, па опцијата **Personalize** и избираме **Screen Saver**.



Слика 17: Постапување на Screen Saver

Потоа се појавува следниот прозорец:



Слика 18: Постапувањена Screen Saver

Од прикажаниот прозорец во делот **Screen Saver** од паѓачкотомени избираме анимација, а на екранот на прозорецот се прикажува како би изгледала таа. За дополнителни поставувања на избраниот **Screen Saver** кликуваме на кочето **Settings**, а со избор на копчето **Preview** може избраната анимација да се прикаже на целиот екран.

Во рамката **Wait** го одредуваме времето на неактивност на корисникот по коеќе се активира анимацијата.

Со вклучување на опцијата **On resume, display logon screen** се овозможува анимацијата да се прекинеи до системот да се пристапи само со авторизација односно со најавувањена корисникот. Ова се прави со цел да се заштитат податоците на компјутерот доколку корисникот не е во близина на компјутерот.

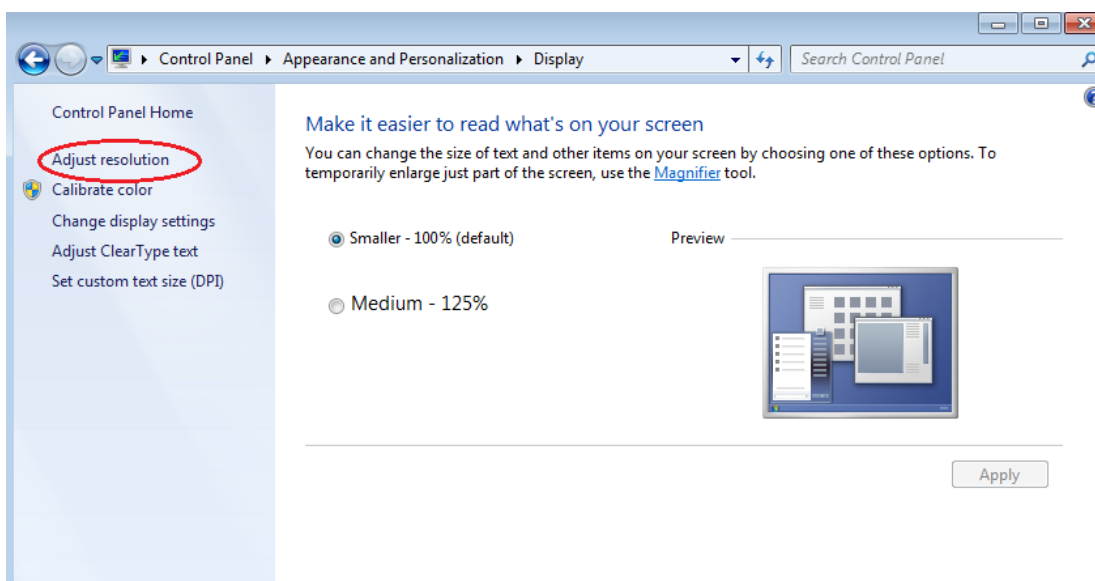
Со кликување на копчето **Power**, се одредува времето на неактивност по кое мониторот ќе се исклучи. Потоа се кликува копчето **Apply** за да се зачуваат сите промени и избрани опции и **ОК** за да се излезе од интерактивниот прозорец.

1.14. Резолуција

Сликата на екранот се прикажува со точки наречени пиксели. Секоја од овие точки е со одредена боја. Окото на човекот не е во состојба поединечно да ги разликува точките, туку ја гледа сликата во целина. Вкупниот број на точки со кои се прикажува сликата на екранот се вика резолуција.

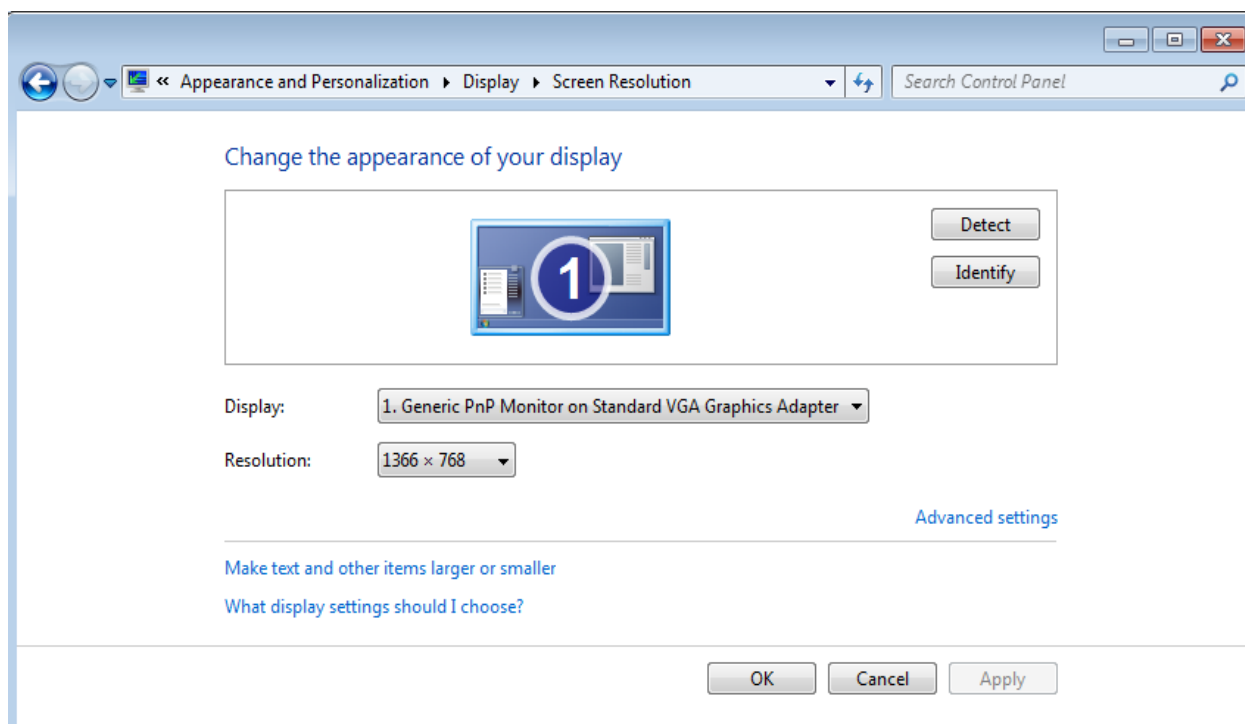
Квалитетот на сликата што ќе биде прикажан на екранот зависи од резолуцијата и бројот на различните бои со кои може да биде прикажана секоја точка. Овие две карактеристики зависат од хардверот односно од квалитетот на графичката картичка и од квалитетот на мониторот, но и од корисничките поставувања во Windows. Постапката за ваквото поставување е следната:

Десен клик на работната површина, кликуваме на опцијата **Personalize** и избираме **Display** и **Adjust resolution**.



Слика 19: Поставување на резолуцијата на сликата

Потоа од следниот прозорец ја избираме резолуцијата, како и дополнителните поставувања на изгледот на сликата на работниот екран:

*Слика 20: Промена на резолуцијата на сликата*

1.15. Практични задачи

Задача 1: Конфигурирање на работната површина. Активности со папки и документи

1. По најаваа на компјутерот, променете го изгледот на работната површина.
2. Додадете Gadget часовник и календар.
3. Креирајте икона на работната површина со вашето име и презиме.
4. Креирајте три икони во иконаташотојакреирајте со имиња: Word, Excel, Power Point.
5. Направете копија од сите три икони на работната површина на компјутерот.
6. Отворете го прозорецот на иконата со вашето име и презиме.
7. Преку опцијата View изберете го изгледот на содржината на иконата Large Icons.
8. Три икони кои управат на работната површина да се именуваат: Програма за тексти, Програма за табели, Програма за презентации.
9. Избришете ги сите три икони од работната површина.
10. Пакета Програма за тексти вратиште ја на местото од каде што ја избришавте.
11. Отворете ја иконата со вашето име и презиме.
12. Направете слика од екранот и сместете ја сликата во Word документи.
13. Проверете и запишете колкава е големината на иконата со вашето име и презиме.
14. Проверете и запишете колку слободен простор имате на хард дискот.

MICROSOFT OFFICE 2013



Microsoft Office 2013

Microsoft Office 2013 е верзија на Microsoft Office канцеларискиот пакет. Таа е наследник на **Microsoft Office 2010** и претходник на **Microsoft Office 2016**. Во себе вклучува проширена поддршка за формат на датотека, ажурирани кориснички интерфејси и поддршка за неговите нови функции.

Оваа верзија во својот пакет ги вклучува програмите за канцелариско работење кои исто така наоѓаат примена и во секојдневните образовни активности: **MS Word**), **MS Excel**), **MS Power Point**), **MS Access**). Оваа верзија вклучува и нови функции, како што се поддршка за интеграција за онлајн-услуги (вклучувајќи **OneDrive**), **Outlook.com**), **Skype**), **Yammer**) и **Flickr**)), подобрена форматска поддршка за **Office Open XML – OOXML**), **OpenDocument – ODF**) и **Portable Document Format – PDF**).

Програмата **MS Access** претставува систем за управување со бази на податоци, кој е наменет за: внесување и ажурирање на податоци, брзо пронаоѓање и бирање на податоците, организирање на податоците, брза подготовка на извештаи и графикони и сл.

Имајќи ги предвид можностите што ги нуди оваа програма, таа нема детално да биде обработена во прирачникот, бидејќи не наоѓа примена во реализацијата на активностите на директорите, како и во образовната институција во целина. Во овој прирачник детално ќе бидат обработени програмите на **MS Word** (Програма програма за креирање и обработка на текстуални документи), **MS Excel** (програма за работа со податоци во табели и нивно сликовито прикажување) и **MS PowerPoint** (програма за креирање на мултимедијални презентации), од причина што најмногу наоѓаат место во извршувањето на секојдневните обврски во образовните институции.

ТЕМА 2: ПРОГРАМА ЗА ОБРАБОТКА НА ТЕКСТ Microsoft Office Word 2013



Основната цел за изучување на програмата за обработка на текст, како дел од канцеларискиот пакет на MS Office 2013 е создавање на текстуален документ кој визуелно е уреден со употребана алатките за форматирање на различните елементи на документот,

Word

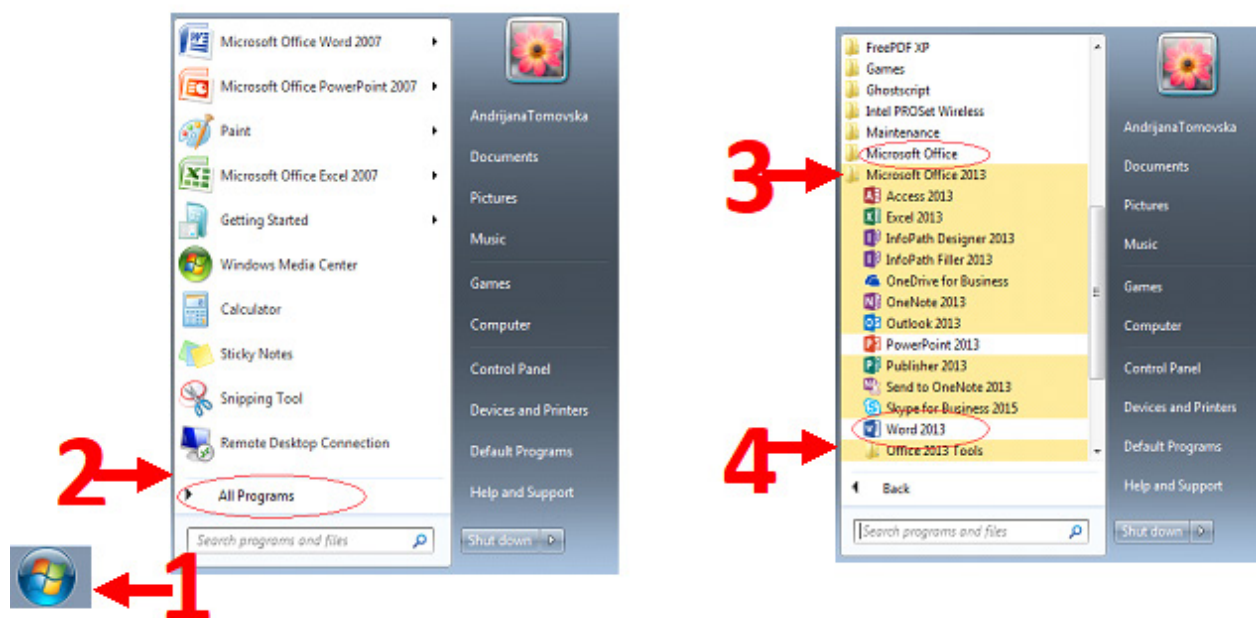
По реализацијата на темата **Програма за обработка на текст**, учесниците на обуката ќе се оспособат за:

- Работење со конкретна околина на програмата за обработка на текст;
- Работење со документи во програмата за обработка на текст;
- Креирање и форматирање текстови;
- Одредување боја, големина, порамнување, стил на текст;
- Внесување на текст со различна поддршка,
- Вметнување и уредување слики во документи од различни места;
- Користење други алатки од менијо Insert,
- Креирање и уредување табела во документи;
- Уредување на страница;
- Печатење на текстуален документ.

Оваа апликација се користи од страна на директорите во училиштата за различни цели, меѓу кои: пишување молби, извештаи, соопштенија, писма и други текстуални документи со различна структура и различни елементи.

2.1. Вовед во Microsoft Office Word 2013

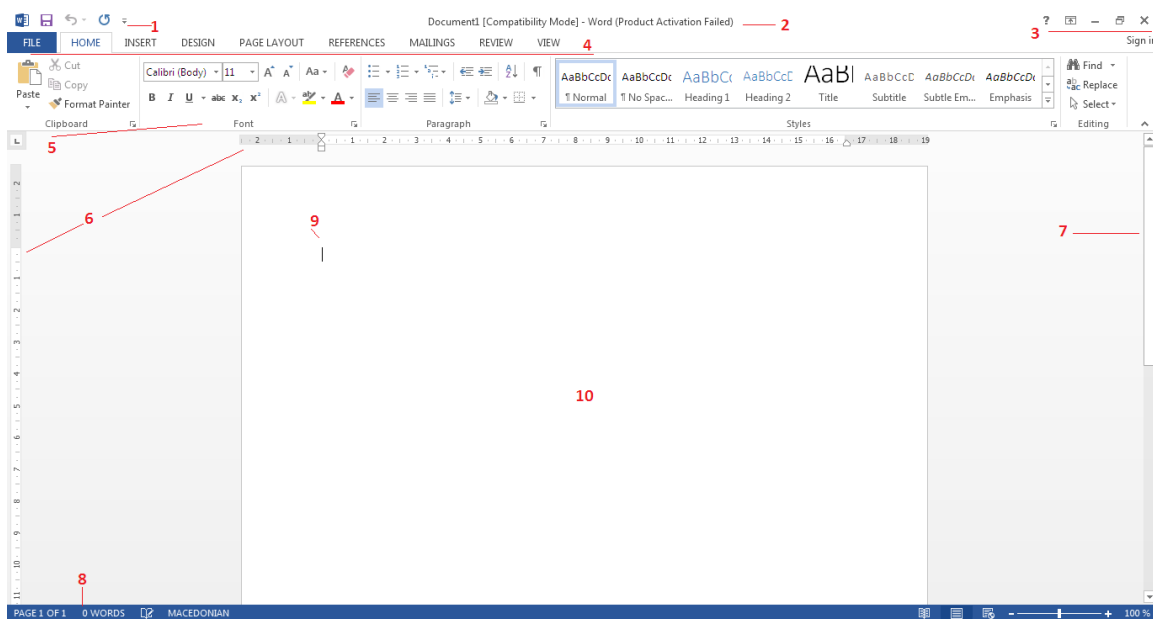
Microsoft Office Word 2013 е текст-процесор и претставува дел од канцеларискиот пакет на Microsoft „Се користи за креирање и уредување текстуални документи. Оваа корисничка апликација се старува на следниот начин:



Слика 22: Старување на Microsoft Office Word 2013

За креирање на нов текстуален документ избираме Blank Document од следниот прозорец или, пак, избираме готова шема за доработка.

На следната слика е прикажан работниот прозорец на оваа програма:



Слика 23: Работен прозорец на MS Office 2013

1. **Quick Access Toolbar** е лентата за брз пристап до наредбите Save, Undo и Repeat, но таа може да се постави така што ќе ги содржи кои било наредби што често се користат.

2. **Насловна лента (Title Bar)**, која најчесто го прикажува името на активниот текстуален документ и името на програмата.

3. Во десниот дел од насловната лента се наоѓаат копчињата за привремено сокривање на работниот документ (**Minimize**), распространување на работниот прозорец на цел екран (**Maximize**) и копчето за затворање на документот (**Close**).

4. Под насловната лента се наоѓа мени-лентата (**Menu Bar**) која ги групира наредбите во зависност од тоа за што ни се потребни. Со кликување на картичката со менито се појавува лента со алатки.

5. Лента со алатки (**Toolbox**) на која се прикажуваат група алатки во вид на копчиња за извршување одредени активности. Најчесто употребуваните копчиња обично се повпечатливи и поголеми од преостанатите, додека пак наредбите што припаѓаат на одредена група, но помалку се употребуваат, не се прикажани во групата како копчиња, туку се достапни во прозорците за дијалози до нив пристапуваме преку кликување на копчето **Dialog Box Launcher** .

6. **Линијар (Ruler)** кој ни ги прикажува маргините на документот, односно каде ќе стои текстот на листот.

7. Лента за движење или навигација низ документот (**Scroll Bar**)

8. Статусна лента (**Status Bar**) која содржи податоци за тековниот документ.

9. Курсор

10. Работен простор

2.2. Работа со документи

Со отворањето на прозорецот за работа на програмата за обработка на текст се креираат документи. Документите имаат еднозначно име и тип односно екстензија или наставка по која се разликуваат од другите документи. Притоа, името го дава корисникот, а наставката ја доделува програмата во која е креиран документот. Во овој случај документите добиваат наставка **.docx**.

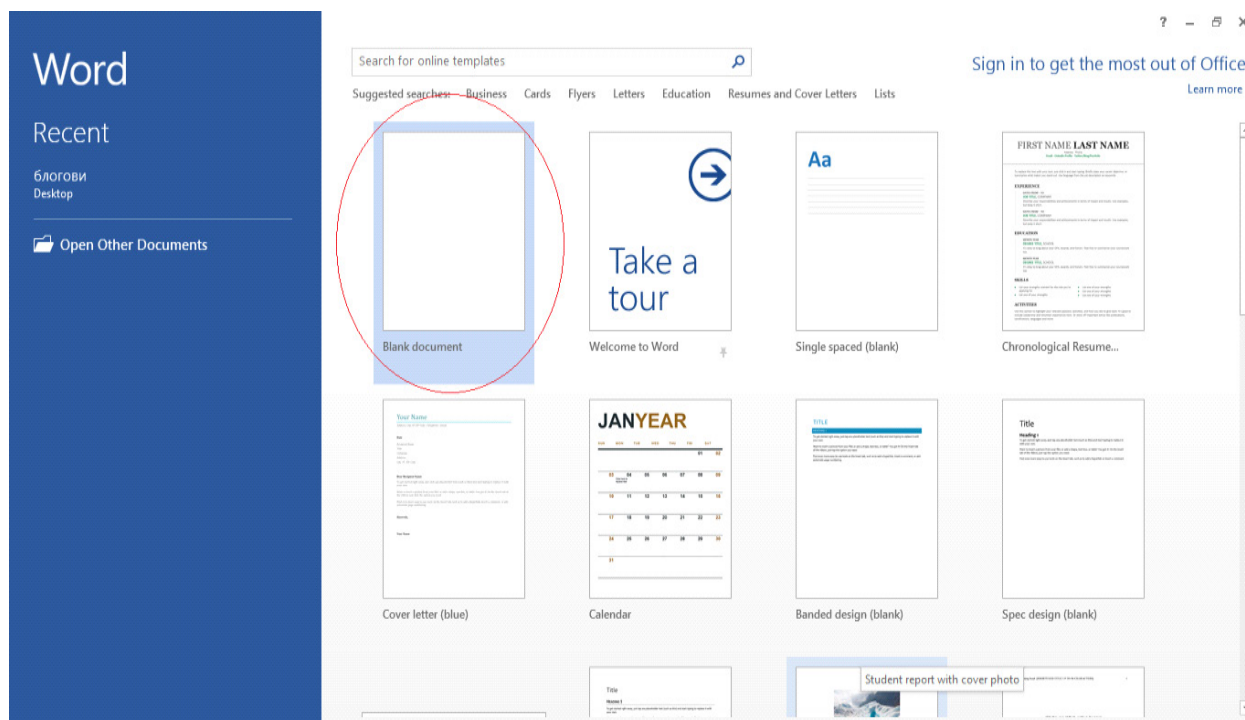
2.2.1. Отворање на постоечки документ

За да се отвори постоечки документ што ја има наставката **.docx** се употребува наредбата **File** и **Open**. Или пак преку комбинација на кратенките од тастатурата **Ctrl + O**. Притоа се отвора прозорец од кој го бараме документот што сакаме да го отвориме за доработка. Кога ќе се појави бараниот документ во листата, тој се обележува и се активира со копчето **Open**.

2.2.2. Отворање на нов документ

Кога корисникот треба да креира нов празен документ тоа го прави со наредбата **New** преку избор на менито **File** или, пак, преку комбинација на копчињата **Ctrl + N** од тастатурата. Се отвора следниот прозорец кој ни дава

опции за избор на нов и празен документ или, пак, да се избере Образец (Template).



Слика 24: Отворање на нов документ

2.2.3. Снимање на документот на одредена локација

Секој направен документ е привремен доколку не биде снимен како документ со име и локација. Документите потребно е да се снимаат одвреме-навреме, за да не дојде до неповратно губење со прекин на електрична струја или поради други причини.

За да се сними документот првпат се активира наредбата преку избор на менито **File** и наредбата **Save**, преку алатката **Save** што се наоѓа на **Quick Access Toolbar** или, пак, преку комбинација на **Ctrl + S** од тастатурата. Тогаш се отвора дијалог-прозорец од кој корисникот избира на која локација ќе биде сместен документот, му се доделува име на документот, а самата програма доделува наставка или екстензија по која се препознава за каков тип документ станува збор и во која програма е креиран.

Доколку корисникот сака да ја сочува новата и старата верзија на документот, од менито **File** се избира опцијата **Save As** или, пак, со кликување на копчето **F12** од тастатурата со цел да се сними новата верзија под ново име на иста локација, или пак со исто име на нова локација.

2.2.4. Затворање на документот

Затворање на документ се прави со избирање на копчето **Close** кое се наоѓа на десниот горен агол на прозорецот, преку менито **File** и наредбата **Close** или, пак, со комбинација на **Ctrl + W** од тастатурата.

2.3.Чекори при креирање на текстуален документ

Документот што го креира корисникот во програмата за обработка на текст за да го добие поакуваниот изглед, треба да ги помине следните чекори:

1. По сџарџувањето на џрограмаџа и оџворањето на рабoџниот џрозорец на месџотџо каде шџо џпреџка курсоротџ џочнуваме да џишувaме со македонска џазична џоддрџка.
2. Поџоа, оџкако ќе џо наџишеме џексџотџ, џрискџаџуваме кон вџоритџ чекор – уредувањена џреџкиџе;
3. Треџитџ чекор е формџирање.

Уредувањето на изгледот на текстот со избор на фонт, стилови на фонтот, боја, позиџија на текстот во однос на марџините и слично се вика формџирање на текстот. Со формџирањето, корисникот всушност прави документот да изгледа визуелно поубаво за нашето око.

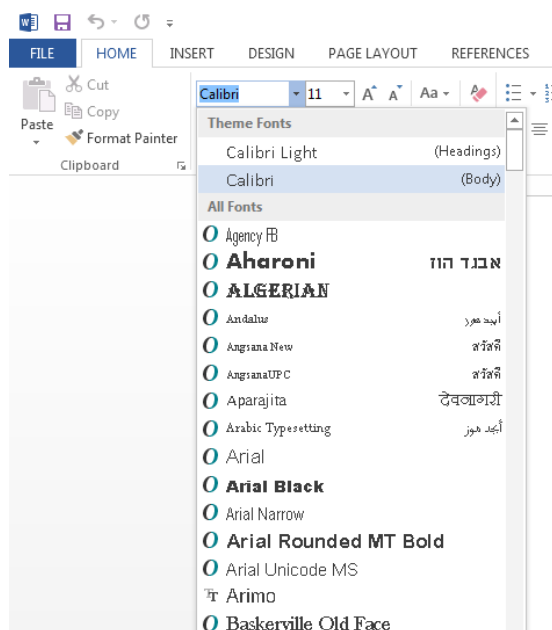
Исто така, при креирањето на текстуалниот документ корисникот треба да ги почитува и правилата за пишувaње текст:

1. Исџишувaњето на знаџиџе од џасџаџураџа џочнува од месџотџо каде шџо во моменџотџ се наоџа курсоротџ;
2. Една џолема буква се исџишувa со Shift+ букваџа;
3. Ситџе џолеми букви се исџишувaат со вклучување на коџчеџо Caps Lock;
4. Горнитџ знак на коџчеџо се исџишувa со џриџискање Shift во исџо време коџа се џриџискакоџчеџо
5. Празно месџо меџу зборовитџе се осџава со коџчеџо Space
6. Во нов ред се џреминува со коџчеџо Enter

2.4.Формџирање на текстуален документ

Формџирање на текстот претставува избор на стилот, големината и типот на фонтот.

Под фонт (**Font**)се подразбџра изглед на буквите што ги користи корисникот во документот. Во Word постојат низа различни фонтови, како што се крилични, латинични, печатни, ракописни, симболи и др.



Слика 25: Избор на Фонти од менијо Home

Најчесто употребувани или стандардни фонтови се Arial, Comic Sans MS, Calibri, Times New Roman и др. Македонските фонтови ги инсталираме ние по наша желба. За да не настанат компликации при креирање на текстуалниот документ задолжително пишуваме со македонска јазична поддршка која се активира на секој компјутер и до неа пристапуваме преку примена на копчињата **Alt+Shift** од тастатурата. Тоа значи дека и латиничните стандардни фонтови можеме да ги употребуваме за да пишуваме на кирилица.

Големината на фонтот е битна за добар изглед на документот, но и за читливоста. Веднаш до алатката Font е алатката за уредување на големината на фонтот (Font Size), изразена со броеви.

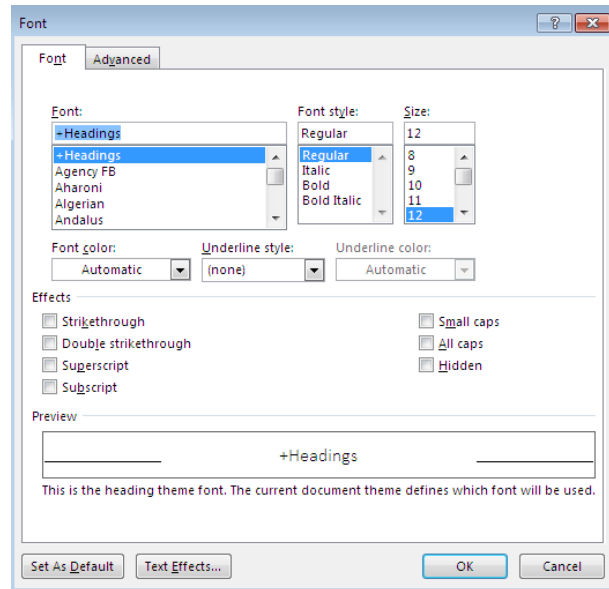
12 (Font Size),

Обичен текст се пишува најчесто со големина од 10 до 12 точки, додека пак заглавја се пишуваат со 14 или повеќе точки.

Покрај менувањето на фонтот и големината на буквите, можеме да менуваме и стилови на букви, како што се: задебелени букви (**Bold**), накосени букви (*Italic*) и подвлечени букви (Underline). Иконите на алатките со стилови се наоѓаат во менијо Home, но до овие активности може да се пристапи и со комбинација на копчиња од тастатурата: **Ctrl + B** за задебелени букви, **Ctrl + I** за накосени букви и **Ctrl + U** за подвлечени.

B (bold), *I* (italic), U (underline)

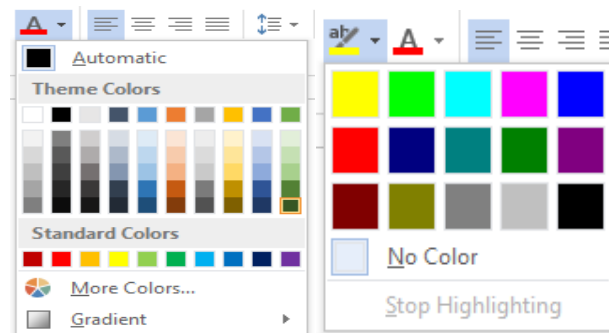
Промената на форматот на текстот може да се направи и преку менијо Home, со избирање на копчето **Font Dialog Box Launcher**. Притоа се отвора прозорец во кои можеме да избереме напредни опции за форматирање на текстот.



Слика 26:Поставувањена дојолнишелни ефекти на текстот

Од овој прозорец, освен изборот на фонтот, стилот и големината на буквите, можеме да избереме и боја на буквите (Font color), во делот underline style се избира стил на подвлекување на буквите, додека пак во underline color се избира боја на подвлекувањето. Во овој прозорец може да се избораат повеќе ефекти на текстот.

Бојата на буквите (font color), како и **бојата на маркирањето на буквите (highlight)** корисникот може да ги избере и од соодветните икони што се наоѓаат во менито Home.



По внесувањето на текстот, можеме да вршиме порамнување во однос на маргините. Алатките за порамнување на текстот се наоѓаат во менито Home во групата Paragraph:



Порамнување на текстот во однос на левата маргина



Порамнување на текстот во центар на листот

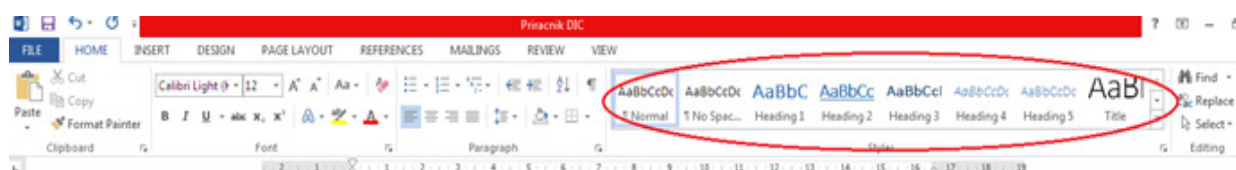


Порамнување на текстот во однос на десната маргина



Порамнување на текстот од двете страни

При форматирање на текстуалниот документ, покрај горенаведените постапки за форматирање, врз напишаниот текст може да се употреби претходно поставен стил. Постапката за употреба на претходно поставен стил е следната: се селектира текстот врз кој корисникот сака да го постави претходно поставениот стил, потоа преку менито Home во групата Style избираме стил.



Слика 27: Употреба на претходно поставен стил

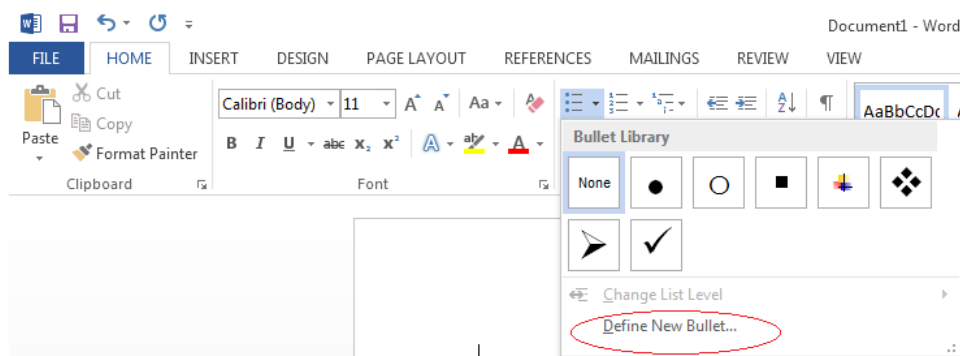
2.5. Набројувања во текстуален документ

Набројувањето во текстуалниот документ е начин на подредување на содржината во листа односно список. Пред набројуваната содржина во листата може да се поставуваат редни броеви, букви или знаци. При набројувањето може да биде битен редоследот на набројуваната содржина или пак набројуваната содржина може да биде со произволен редослед.

Ако редоследот на набројуваната содржина не е битен за набројувањето, тогаш може да се употребуваат знаци. Доколку, пак, редоследот на набројуваната содржина е битен за набројувањето, тогаш се употребуваат броеви или букви.

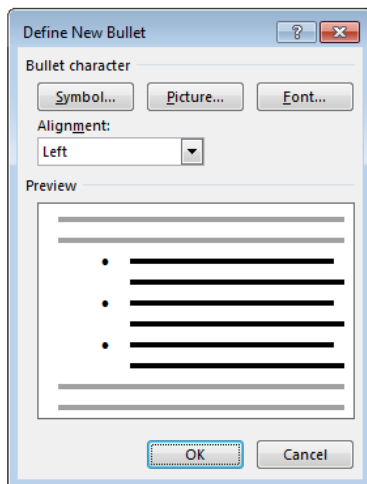
При креирање листа во програмата за обработка на текст, се употребува автоматско набројување. Автоматското набројување овозможува да се прават измени во списокот со додавање и бришење редови, а броевите секогаш ќе бидат подредени.

Автоматското набројување со знаци, кое уште се нарекува непоследователно или неподредено набројување се активира преку менито **Home**, групата **Paragraph** и опцијата **Bullets**, како што е прикажано на сликата:



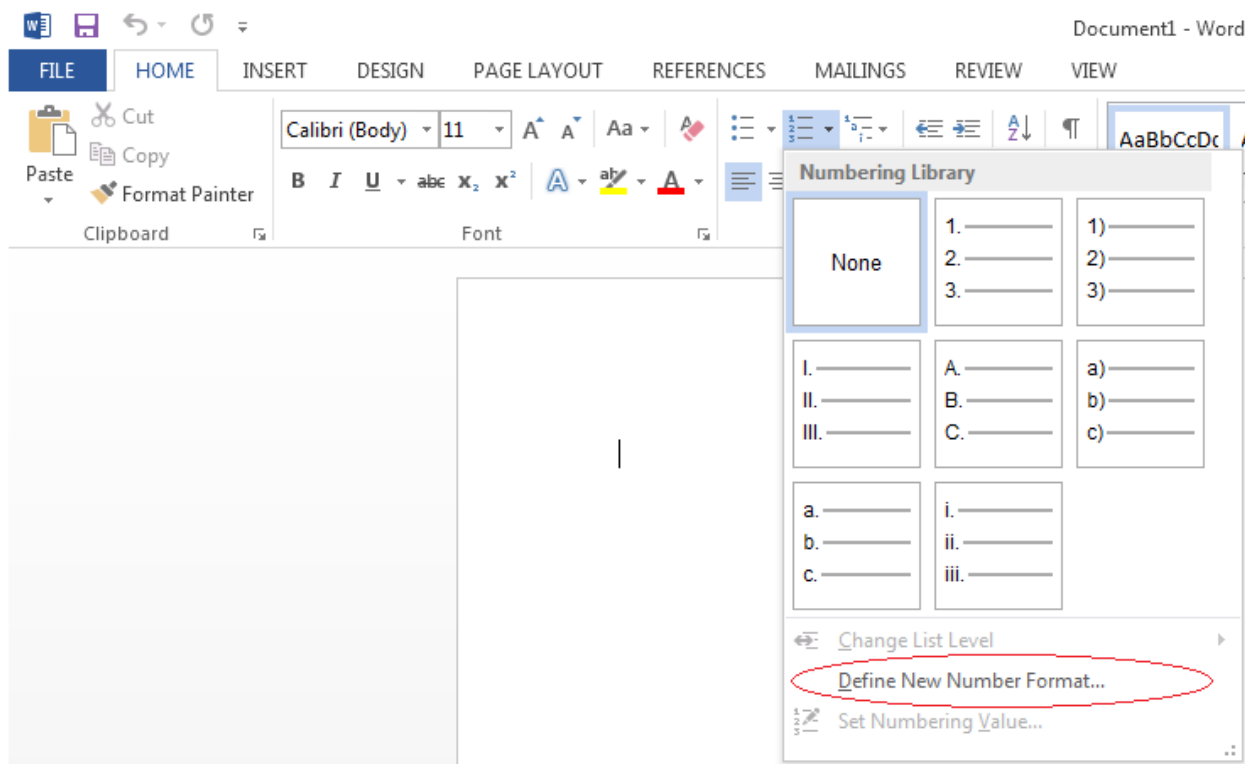
Слика 28: Непоследователна автоматска листа

Притоа се отвора прозорец преку кој се избира изгледот на знаците со кои сакаме да ја претставиме листата:



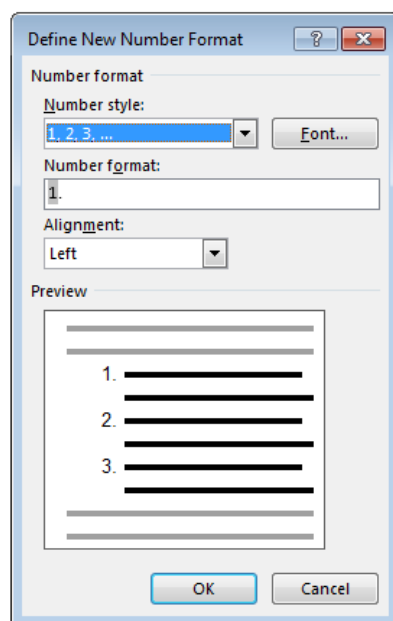
Слика 29: Избор на занци за набројување

Автоматското набројување со букви или бројки, кое уште се вика последователно или подредено набројување, се активира преку Home, групата Paragraph и опцијата Numbering, како што е прикажано на сликата:



Слика 30: Креирање на последователна листа

Притоа се отвора следниот прозорец преку кој се креира последователната листа, односно изгледот на буквите и броевите што се употребуваат во листата:

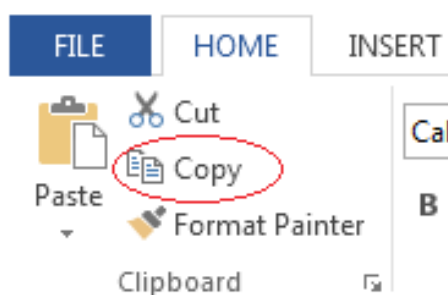


Слика 31:Избор на изгледот на поодредената/последователната листа

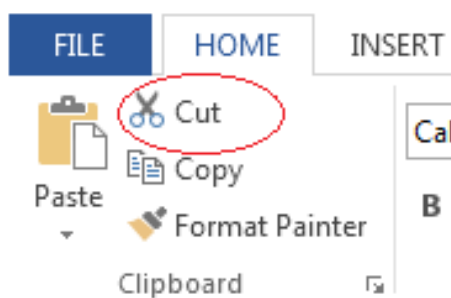
2.6.Операции со текстот

Најчестите операции со текстот, покрај корекции на грешки и бришење, се и копирање, отсекување и бришење.

Копирање – претставува опција со која копираме текст од едно место на друго. Најпрво го селектираме текстот кој што сакаме да биде копиран и ја избираме алатката за копирање, а потоа избираме место каде што ќе го вметнеме и кликуваме на алатката Paste.



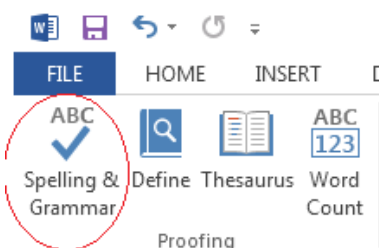
Отсекување – е алатка со која текстот од едно место го отсекуваме и го префрламе на друго место. Врз селектираниот текст ја избираме опцијата Cut, потоа го означуваме местото каде што ќе го вметнеме текстот и избираме Paste.



Вметнување е операција за сместување на отсечениот или копираниот сегмент.

Овие операции со текстот, освен со наведените постапки, може да се извршат и со употреба на комбинација од копчиња на тастатурата: **CTRL + C** за копирање, **CTRL + X** за отсекување, **CTRL + V** за вметнување.

При пишување на текстот, корисникот може да направи и **правописна проверка**. Во менито Review ја избираме алатката Spelling and Grammar. При пишување текст, грешките во спелувањето се појавуваат во форма на црвени браничиња, додека, пак, граматичките грешки се со зелени браничиња под грешката.



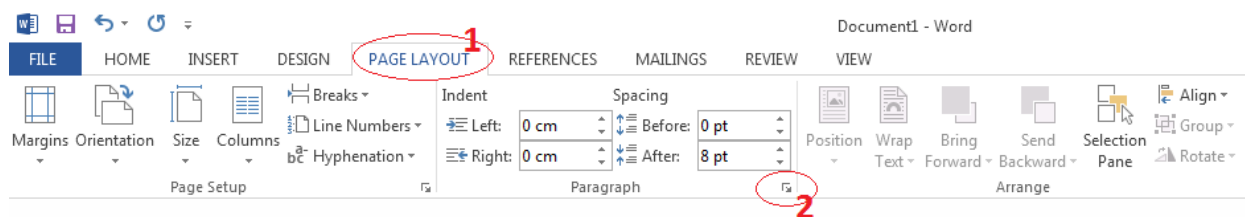
2.7. Уредување на документ

Работа со параграфи

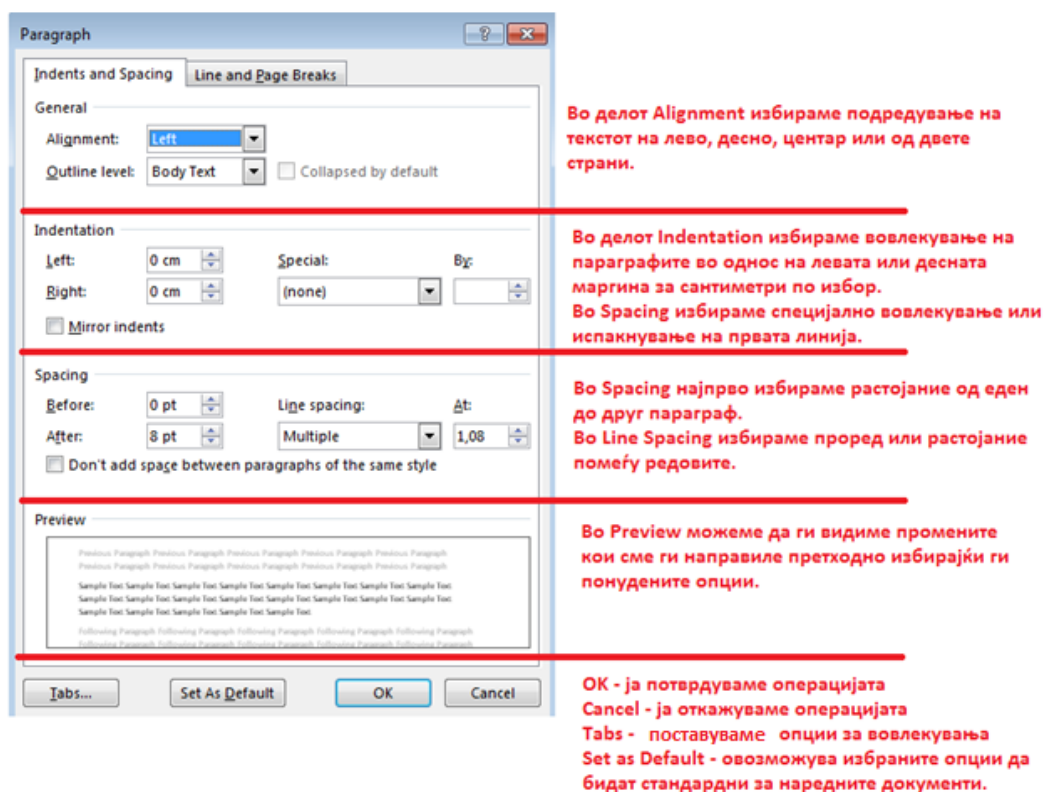
Текстуалниот документ, за да биде подготвен за печатење, потребно е да се постават параметрите на параграфите, односно да се направи уредување на параграфите.

Параграф или пасус е дел од текстот одделен од соседниот текст со знакот за нов ред (**Enter**).

Постапката за уредување параграфи е следнава: најпрво се селектираат параграфите, а потоа преку менито **Home** и групата **Paragraph** или преку менито **Page Layout** и групата **Paragraph**, како што е прикажано на следната слика:

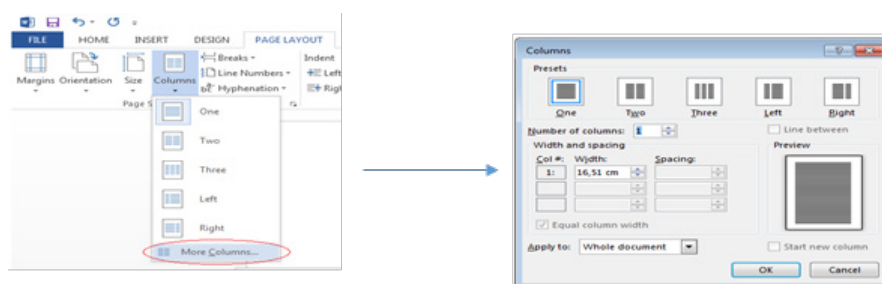


Потоа, преку копчето за **Dialog Box Launcher** го активираме прозорецот од кој можеме да избереме кои промени или активности ќе ги избереме:



Слика 32: Уредување на параграфи

Во програмата за обработка на текст можеме да креираме и новинарски текст, односно текст во колони. Постапката е прикажана на следната слика:



Слика 33: Креирање новинарски текс

Преку менито Page Layout, групата Page Setup, избираме Columns, но претходно текстот што треба да биде во колони е селектиран. Потоа се отвора прозорецот од кој корисникот избира:

1. **Presets** – како ќе изгледаат колоните односно дали ќе бидат со една големина или не;
2. **Number of columns** – колку колони ќе има текстот;
3. **Line between** – дали ќе има линија помеѓу нив;

4. Width and spacing – се избира должина и растојание помеѓу колоните;

5. Apply to – на кој дел од документот ќе бидат применети промените што се направени во овој прозорец;

6. Preview – се прикажува како би изгледал текстов со промените што се избрани во овој прозорец.

Заглавје и подножје

Во текстуалните документи може да се вметнат текст или слика што ќе се појавуваат на секоја страница во документот. На пример, име и презиме, лого на фирма, организација, здружение, автор, адреса, датум и слично.

HEADER (заглавје или горен натпис) е краток текст што стои на почетокот, односно на горниот дел на страницата и се повторува на секоја страница од документот.

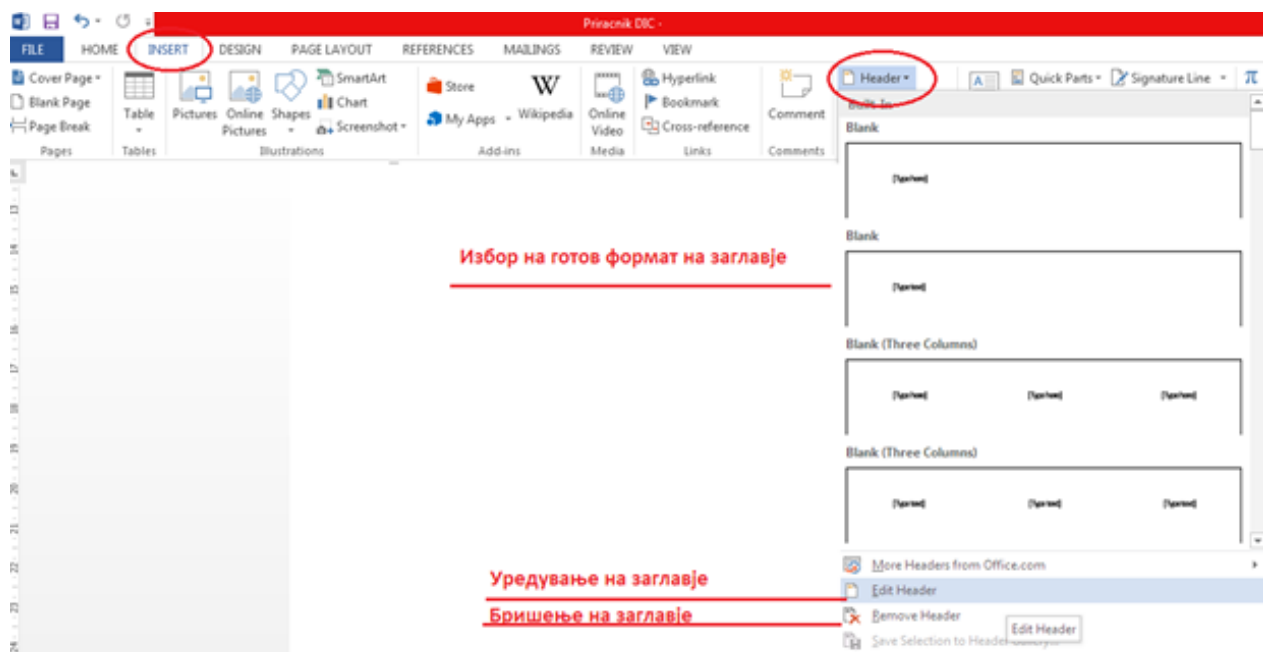
FOOTER (подножје или долен натпис) е краток текст што стои на крајот, односно на долниот дел на страницата и се повторува на секоја страница од документот.

Заглавјето и подножјето се внесуваат само еднаш во текстуалниот документ и се појавуваат на секоја страница во документот.



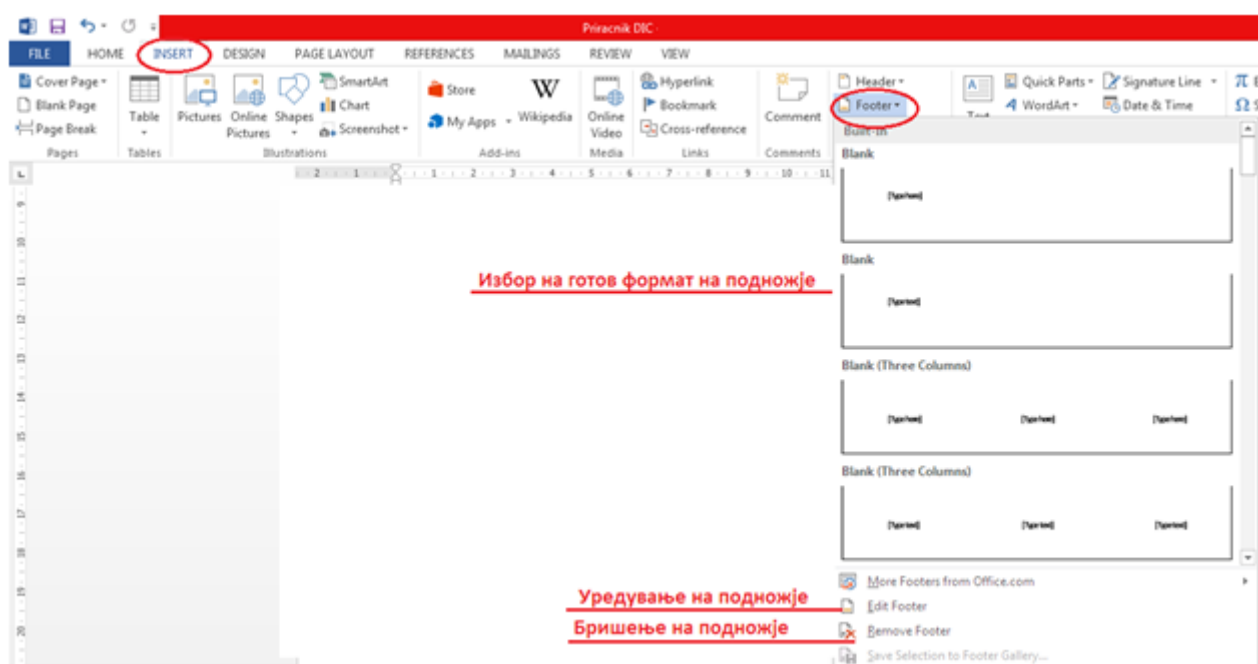
Слика 34: Местоположба на заглавјето и подножјето во страницата

Постапката за додавање заглавје е преку кликување на менито Insert и наредбата Header, при што се појавува паѓачко мени од кое се избира готов формат на заглавје или, пак, по желба корисникот креира заглавје.



Слика 35: Постајка за поставување на заглавје

Постапката за внесување подножје е иста како и заглавје. Од менито Insert се избира опцијата Footer:



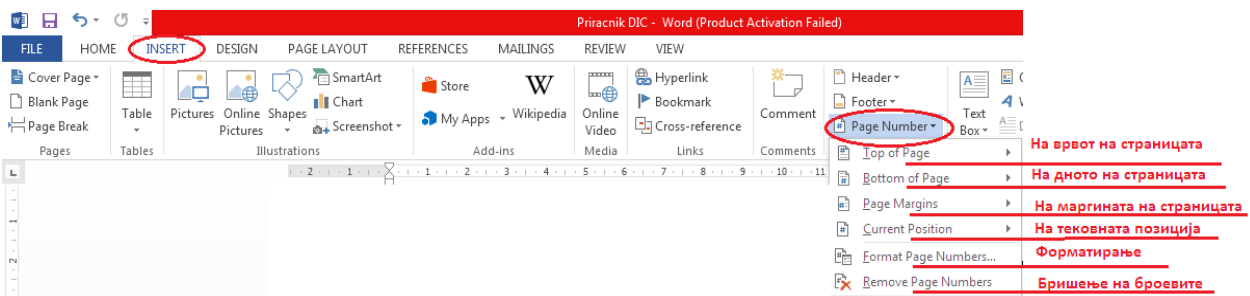
Слика 36: Постајка за поставување подножје

При поставување заглавје и подножје, односно при резервирање место на страницата за поставување заглавје и подножје се појавува дополнително мени **Design** кое служи за уредување на заглавјето односно подножјето.

Додека се уредуваат заглавјето и подножјето, активни се само тие делови, додека остатокот од документот е неактивен. Со двоклик врз преостанатиот дел од документот, односно со затворање на опцијата заглавје и подножје, корисникот може да продолжи со уредување на преостанатиот текст.

Нумерирање страници

Бројот на страници во текстуалниот документ обично стои во делот резервиран за Footer односно подножје. Но, постои постапка за додавање број на страници, но како посебен дел од подножјето. Постапката за внесување број на страници е преку избор на менито Insert и наредбата Page number.

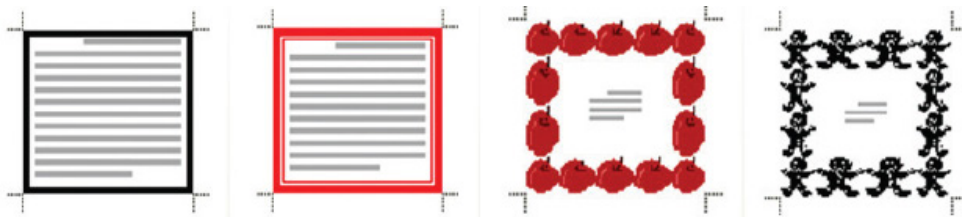


Слика 37:Поставување броеви на страници

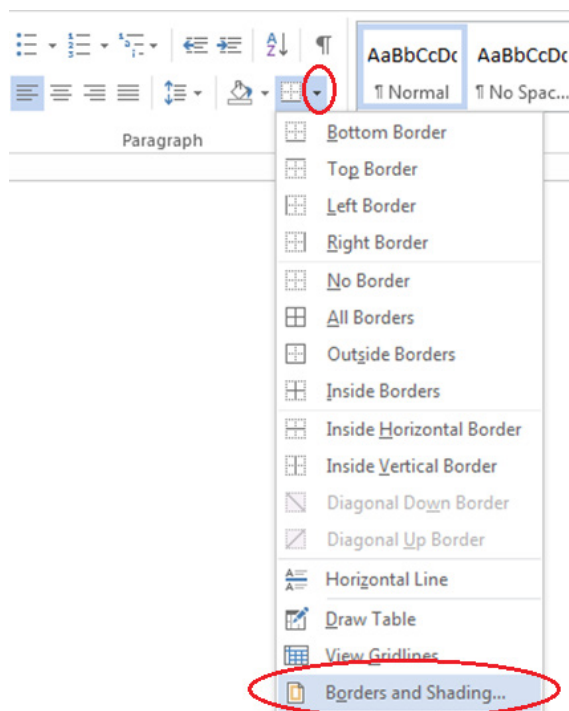
2.8.Работа со објекти во текстуален документ

Додавање рамки

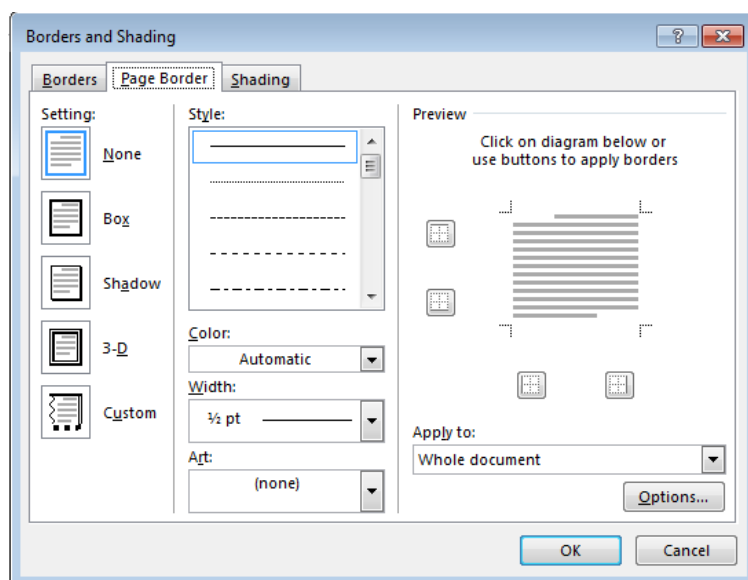
Рамки се ограничувања што се поставуваат околу текстот на страницата, околу параграф, ред, збор, слика и други објекти во текстуалниот документ. Рамката може да биде со линии во различна боја, дебелина и форма, а може да биде и украсена рамка од најразлични симболи.



Рамките во текстуалниот документ може да бидат поставени на страницата или, пак, на дел од текстот. Постапката за поставување рамка на страницата е преку менито **Home** во делот **Paragraph**, каде што кликуваме на стрелката кај иконата **Borders**. Притоа ја избираме опцијата **Borders and Shading**:



Притоа се отвора следниот прозорец:



Слика 38: Поставување на рамка

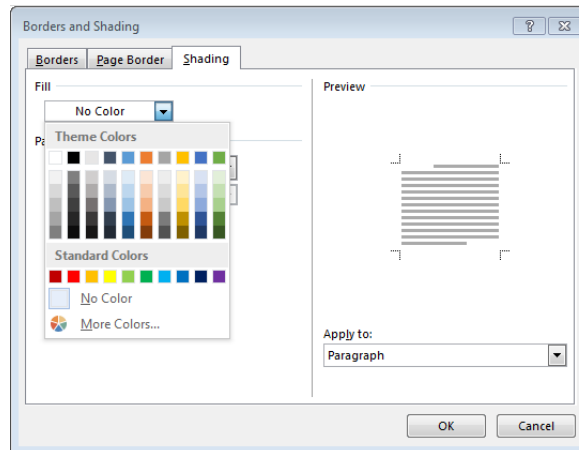
Од прозорецот се забележува дека постојат три табови односно јазичиња:

- ♦ **Border** за поставување рамка околу дел од текстот, односно на селектиран текст од целиот документ
- ♦ **Page Border** за поставување рамка на страница
- ♦ **Shading**, кое служи за обојување на површината на рамката.

Опциите што ги содржат прозорците Border и Page Border се исти,

единствено што прозорецот на Page Border содржи опција за внесување уметничка рамка. Другите опции на овие прозорци се: избор на тип рамка, стил на линија, боја на линија, дебелина на линија и преглед на поставките.

Со кликување на табот Shading се појавува следниот прозорец од кој се избира боја на површината околу која се поставени рамките:

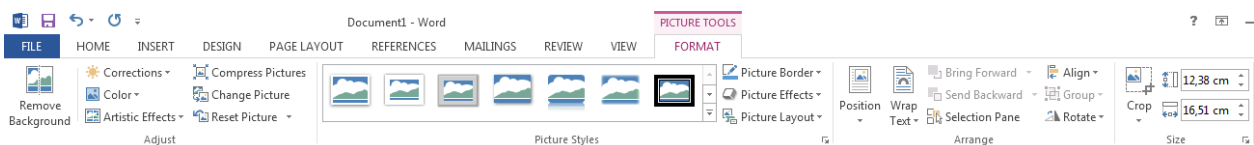


Слика 39: Додавање боја на делото од документот на кој е поставена рамката

Активности со слики

Корисникот во документот може да поставува готови слики од галеријата на програмата или свои слики – цртани во некоја графичка програма, фотографии, слики од Интернет итн. Сликите можеда бидат додадени од: галерија, од датотека, од скенер или од камера, цртање, готови форми, уметнички текст, организациски графикон, графикон (дијаграм). Пред да се внесе сликата, треба да се постави курсорот на местото каде треба да се прикаже сликата. Избраната слика се прикажува во документот на местото каде што трепка курсорот.

За внесување слика во текстуалниот документ, преку менито **Insert**, групата **Illustration**, се избира опцијата **Picture** преку која се внесува слика што постои на нашиот компјутер. При внесување слика во документот се појавува нова лента со алатки за форматирање на сликата:



Слика 40: Менијо Format при поставување слика во документ

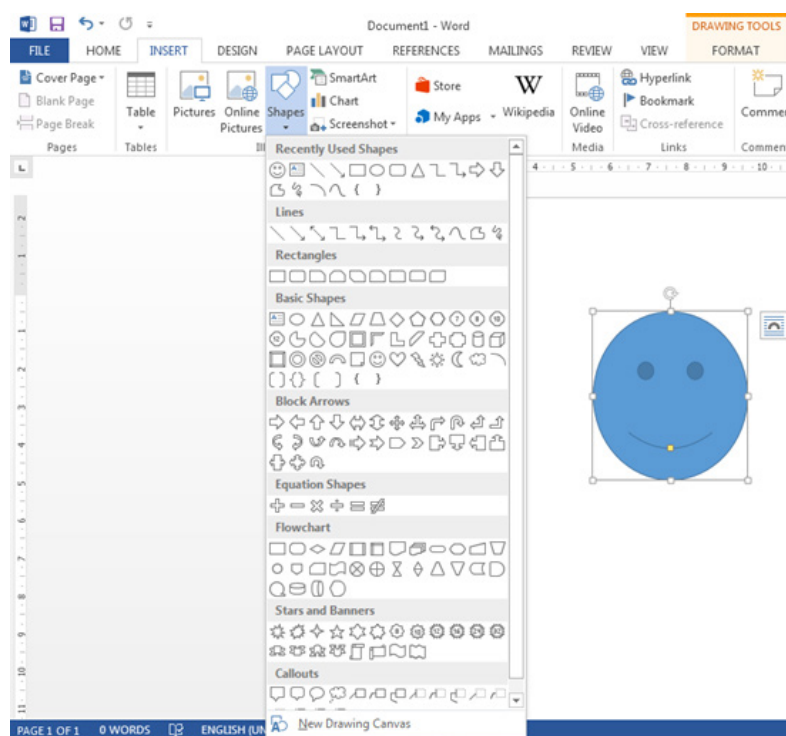
Кога во текстуалниот документ се вметнува објект, односно слика, тогаш таа го поместува текстот околу неа. Начинот на кој текстот ќе биде распореден околу сликата може да се промени со употреба на наредбите од групата **Arrange** на менито **Format** опцијата **Wrap Text**:

- ♦ **In line with text** – сликата и текстовите се појавуваат на истата линија;

- ♦ **Square** – оваа опција го распоредува текстовиот околу сите четири страни од рамката на сликата;
- ♦ **Tight** – текстовиот се распоредува така што ги следи рабовите на сликата, а не само рамката на сликата;
- ♦ **Behind text** – сликата се поставува зад текстовиот и се користи за печатење водени жигови;
- ♦ **In front of Text** – ја поставува сликата пред текстовиот;
- ♦ **Top and bottom** – го поставува текстовиот над и под сликата;
- ♦ **Through** – оваа опција е иста како Tight со таа разлика што текстовиот ги поополнува празнините во сликата доколку ги има.

Цртање објекти во текстуалниот документ

Доколку сакаме документот да биде визуелно повпечатлив, тогаш, покрај внесување слики и други графички објекти, може да се нацртаат форми како што се: линии, кругови, квадрати, ѕвезди и сл. За да се нацрта обликот се избира наредбата **Shapes** во групата **Illustration** и менито **Insert**. Претходно се избира местото во документот каде што ќе биде поставен цртежот, потоа се избира објект и се влече курсорот до саканата големина.

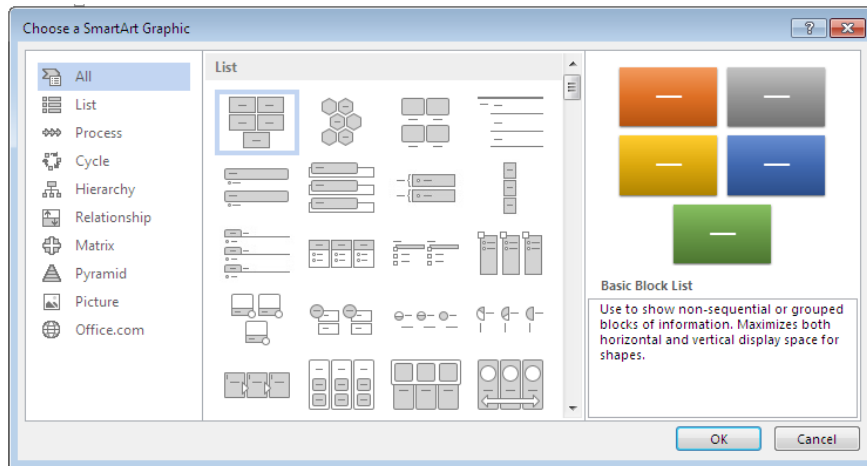


Слика 41: Цртање објект

Кога ќе се заврши со цртањето на објектот, односно формата, тој автоматски е селектиран. Додека објектот е селектиран, може да се поместува и да се менува неговата големина и може да се уредува со употреба на наредбите од менито **Format**.

Дијаграми (Smart Art графики)

Опцијата **Smart Art** се употребува во случај кога постојат податоци штотрба да бидат прикажани како процес, циклус или хиерархија. Оваа опција се наоѓа во менито **Insert**, групата **Illustrations** и опцијата **Smart Art**. Притоа можат да се направат следните типови графики:

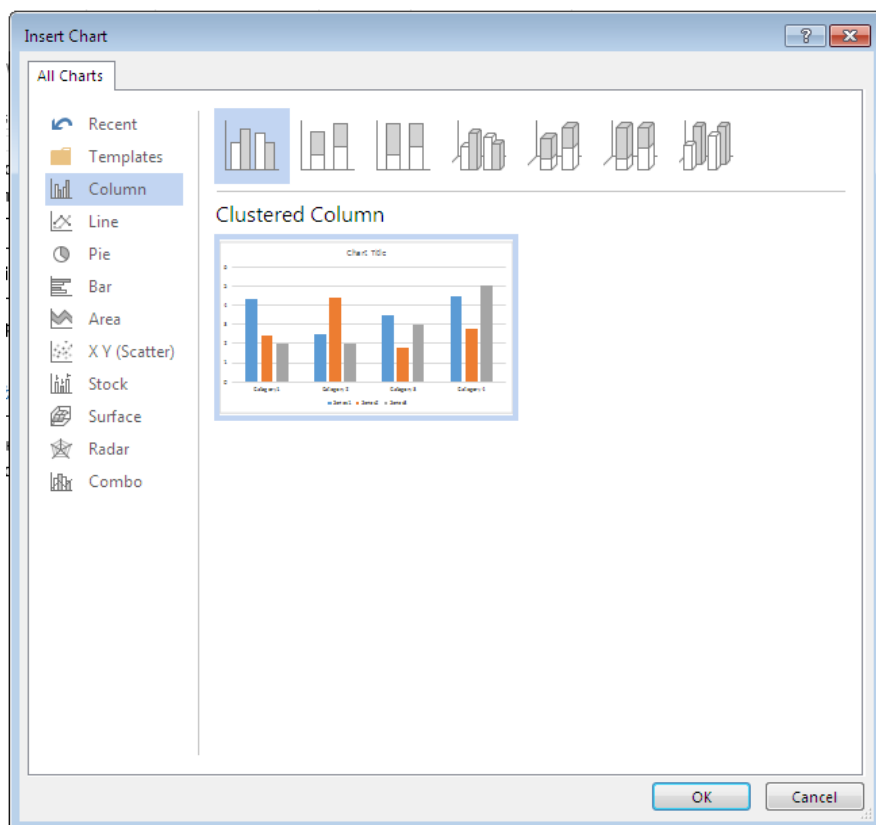


Слика 42:Избор на дијаграми (Smart Art)

- ♦ **List** – претставува листа на поврзани или независни информации;
- ♦ **Process** – претставува збир од чекори неопходни за завршување задача;
- ♦ **Cycle** – претставува кружен редослед на чекори, задачи или настани;
- ♦ **Hierarchy** – претставува структурна организација;
- ♦ **Relationship** – прикажува преклопување или спојување на структурни елементи;
- ♦ **Matrix** – ја покажува врска на деловите со целината;
- ♦ **Pyramid** – прикажува пропорционални или меѓусебно поврзани врски.

Поставување графикони (Chart)

Преку менито **Insert** и наредбата **Chart** во текстуалниот документ можеме да внесеме графикон. Всушност, графикон претставува сликовит приказ на податоците во една табела. Податоците за графиконот се сместени во работен лист на Excel, кој е вграден во Word-документот:

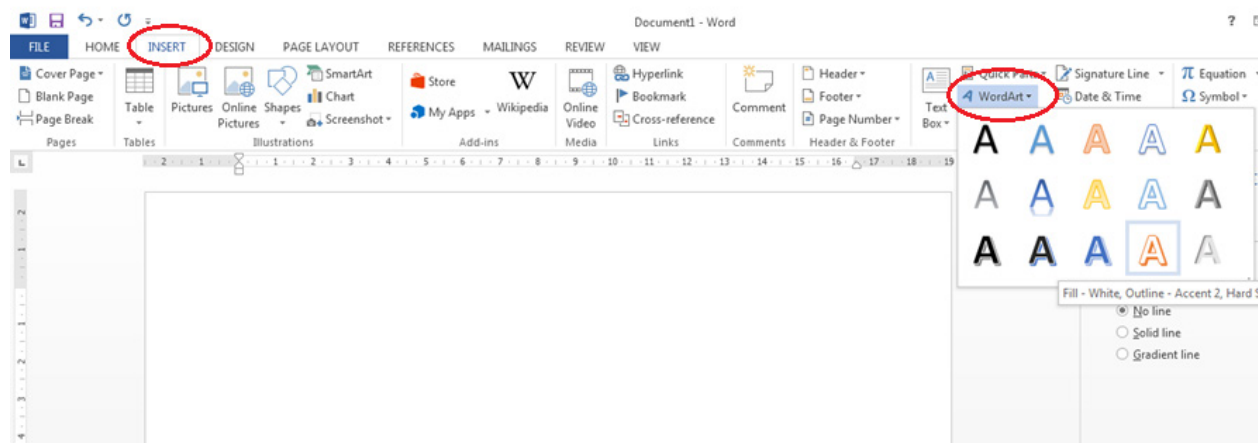


Слика 43: Внесување графикон (Chart)

Од прикажаниот прозорец можеме да избереме различни видови графикони. Притоа, со промената на податоците во Excel автоматски се менува приказот на графиконот во работниот документ.

Внесување уметнички текст (Word Art)

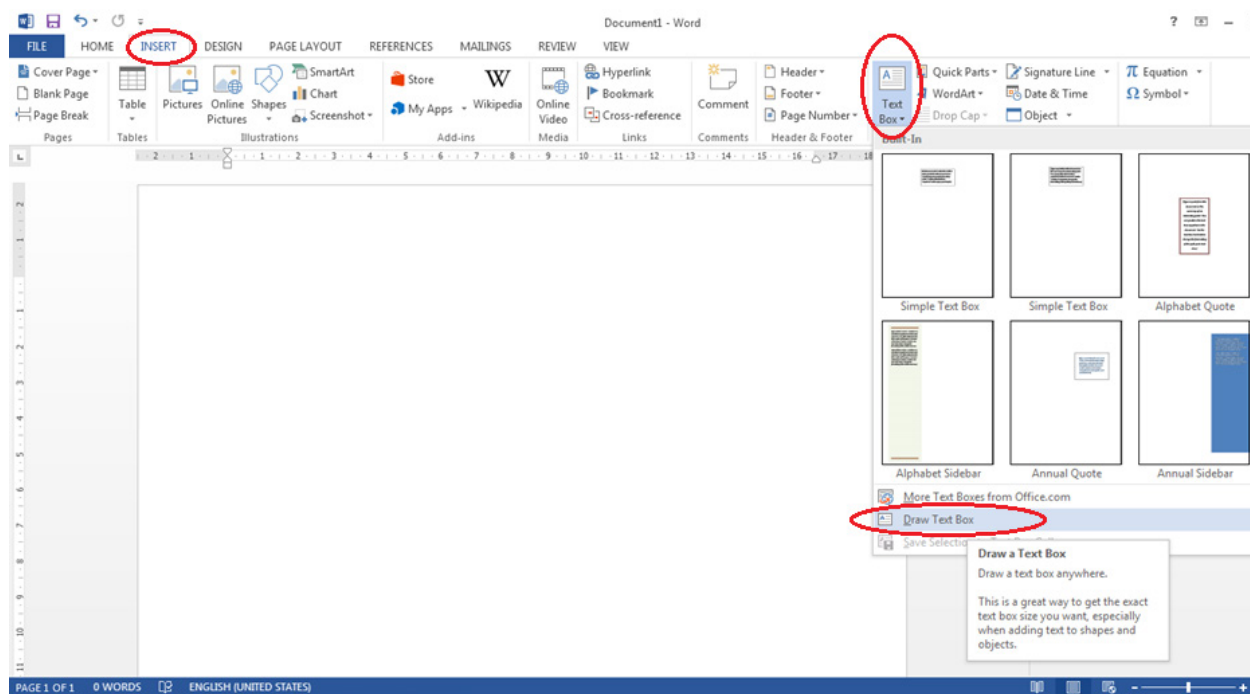
Со кликување на менито **Insert** наредбата **Word Art** во текстуалниот документ може да се внесе уметнички текст. Најчесто уметничкиот текст се употребува за креирање наслови на страници, секции или потсекции на документите.



Слика 44: Внесување уметнички текст (WordArt)

Цртање рамки за текст

Внесувањето рамки за текст е корисно затоа што можеда се преместуваат, придвижуваат и менуваат така како што најмногу му одговарана корисникот. Постапката почнува со кликување на менито **Insert** опцијата **Text Box**, при што одпаѓачкото мени се избира **Draw Text Box**:



Слика 45: Внесување рамка за текст

Притоа курсорот сатнува малечок крст кој се носи до местото каде што треба да се нацрта рамката. Со левиот клик на глумчето се кликува и се влече онолку колку што сакаме да биде голема рамката. Тогаш се појавува ново мени за форматирање на рамката.

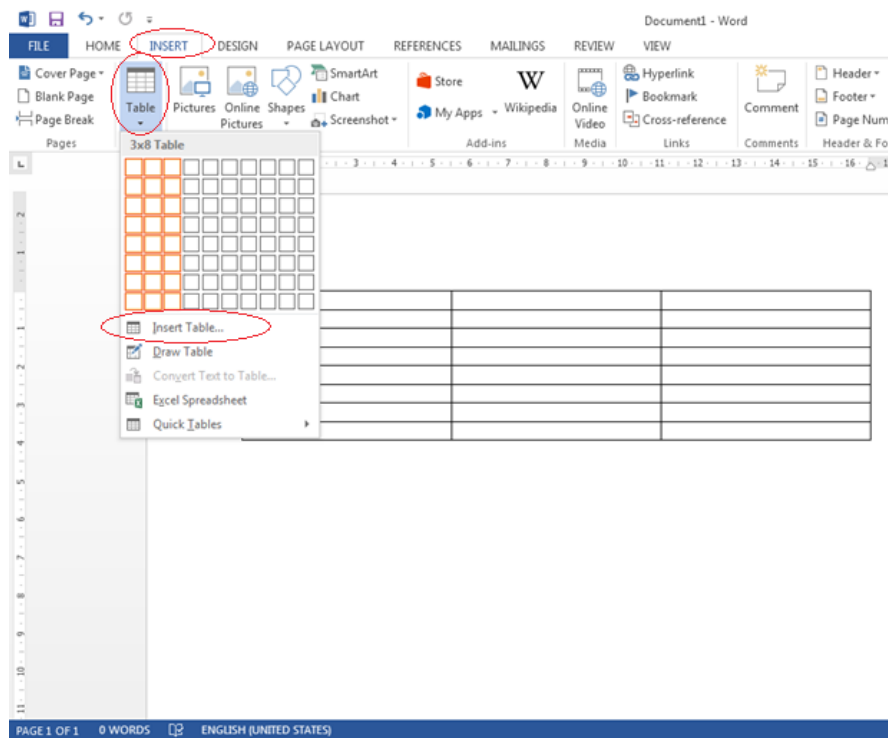
Работа со табели во документ

Табелите се состојат од вертикални делови кои се викаат **колони** и хоризонтални делови кои се викаат **редови**. Редовитеи колоните се пресекуваат и тие пресеци се викаат **клетки**.

	КОЛОНИ		
РЕДОВИ			
		КЛЕТКА	

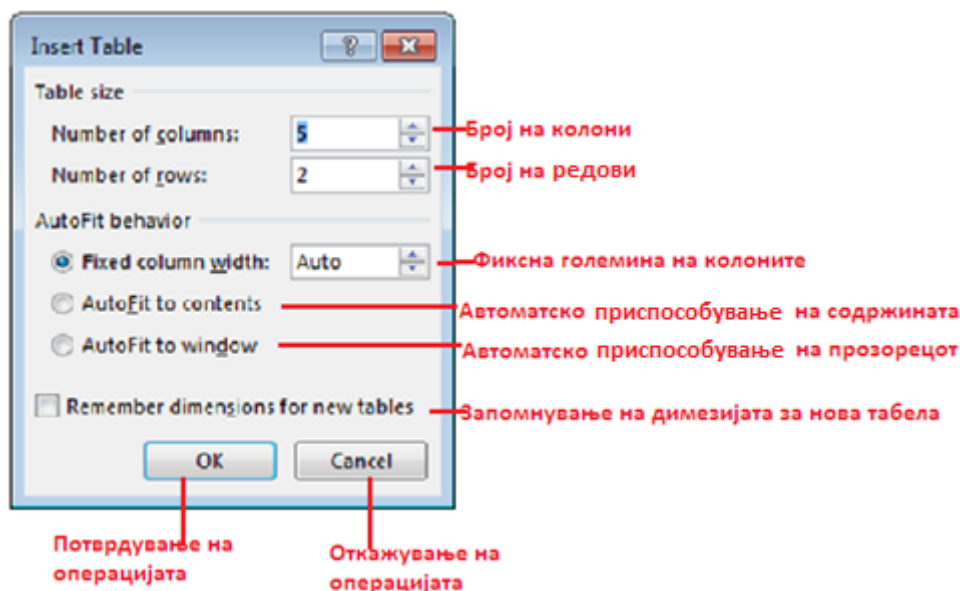
Слика 46: Еlemenти на табелата

Постапката за внесување табела е означување на местото каде што треба да се вметне табелата. Потоа преку менито **Insert** се кликува на стрелката од опцијата **Table** и од менито избираме **Insert Table**:



Слика 47: Внесување табела

Од прозорецот се забележува дека изборот на колони и редови може да се изврши со избор на коцките од паѓачкото мени или, пак, преку опцијата **Insert Table**. Тогаш се појавува следниот прозорец:



Слика 48: Прозорецот на Insert Table

Со внесувањето на табелата се појавуваат две дополнителни менија за изгледот и дизајнот на табелата. Преку менито **Design** избираме опции за

форматирање на табелата односно избор на боја на клетките, вид и боја на рамката и сл.



Слика 49: Мениџо Design при вметнување табела

Преку мениџо **Layout** се употребуваат опции за вметнување колона и ред, бришење колона, ред и табела, подредување на податоците во клетките, насока на податоците во клетките, димензии на клетките, сортирање на податоците и сл:



Слика 50: Мениџо Layout при внесување табела

2.9. Подготовка на документот пред печатење

Поставување на страницата

Пред да се даде наредба за печатење на текстуален документ, најпрво треба да се постават параметрите на страницата.

Параметри на страница се карактеристики на страницата како:

- *формат*,
- *ориентација на страница*,
- *големина на маргините на страницата и сл.*

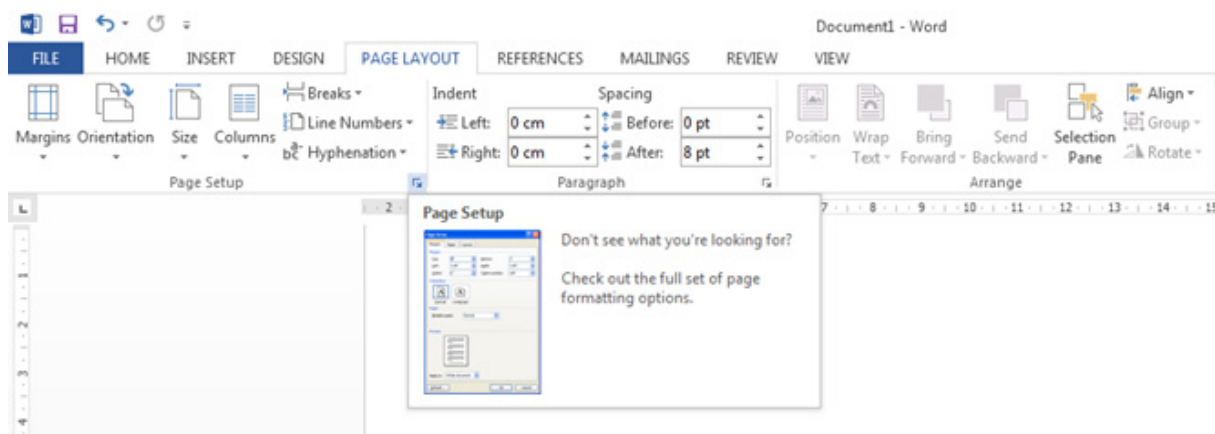
Параметрите на страницата во програмите за уредување текст може да се избираат, поставуваат и менуваат.

Формат на страницата е големина на страницата – должина и ширина. Постојат различни формати на страницата. На пример, А4, Б5, писмо и сл.

Ориентација на страницата е положбата на страницата, која може да биде вертикална (portrait) и хоризонтална (landscape).

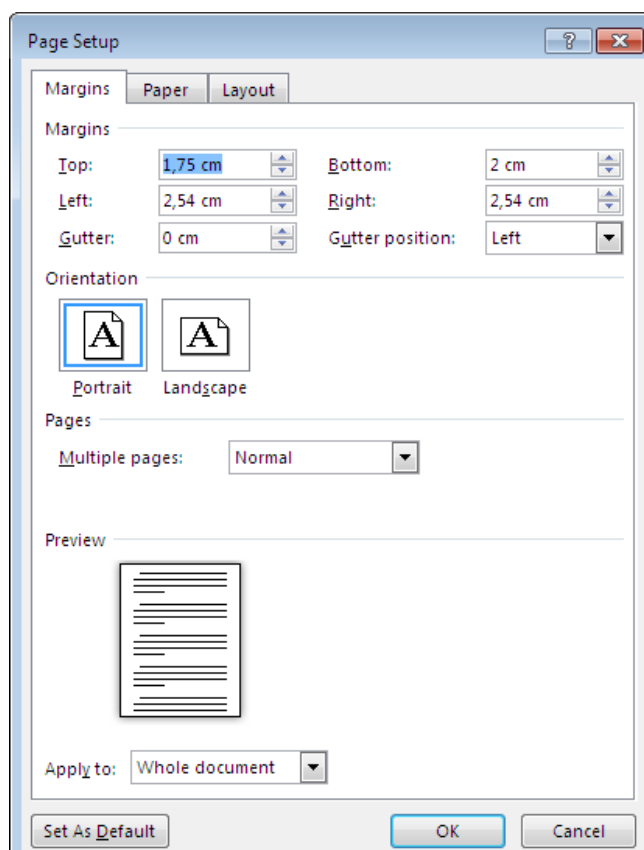
Маргини се белите површини околу текстот. На страница може да има четири маргини – горна, долна, лева и десна.

Преку мениџо **Page layout** групата **Page setup** се прави подготовката на документот за печатење, односно се уредуваат параметрите на страницата:



Слика 51: Уредување на параметриите на страницата

Со кликување на копчето **Dialog Box Launcher** кај групата **Page setup** се појавува прозорец преку кој ги поставуваме маргините на документот, избираме ориентација на страницата и го определуваме форматот на страницата:

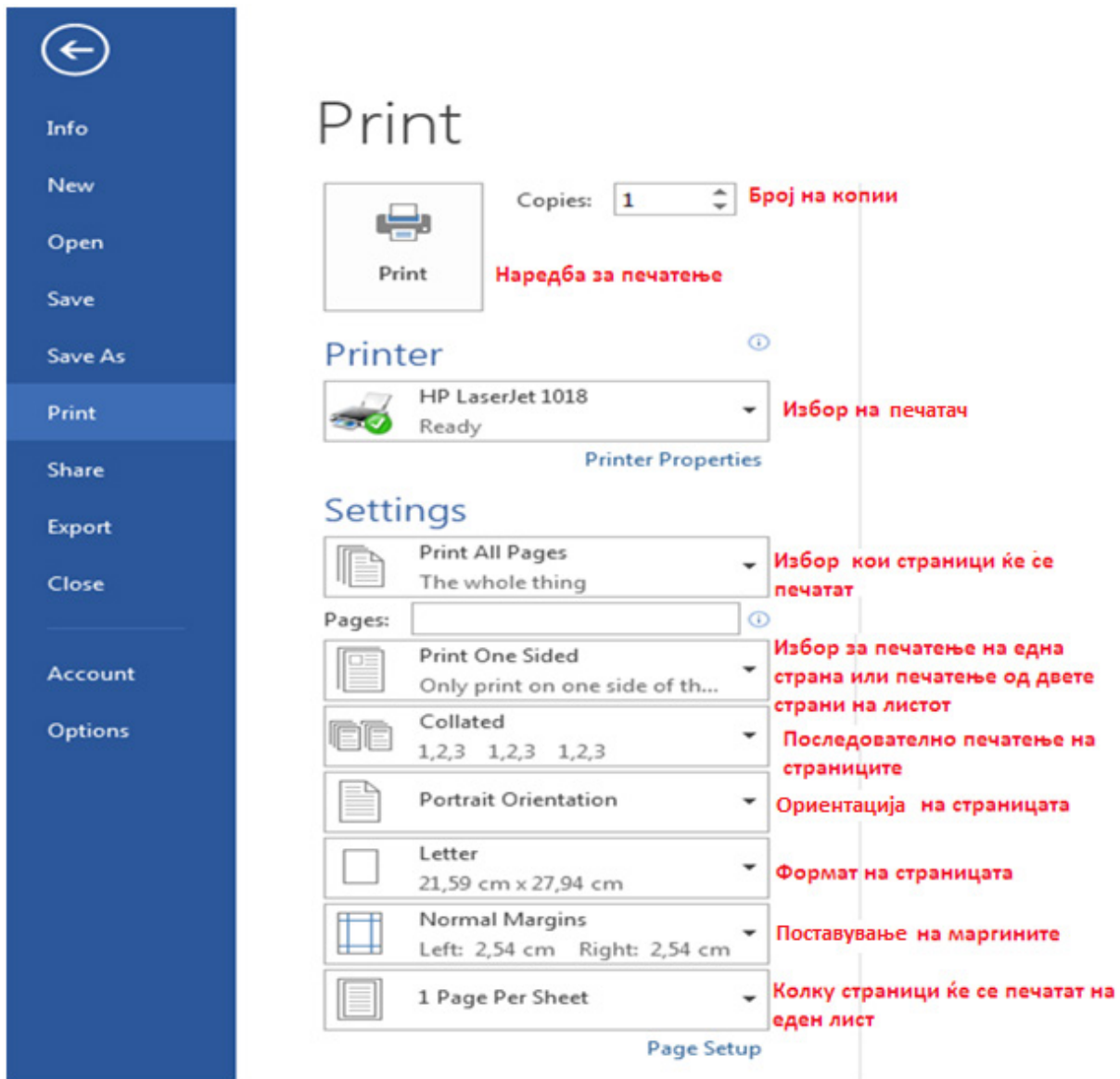


Слика 52: Прозорец за поставување на параметриите на страницата

Пред да го испечатиме документот, го прегледуваме преку избирањена опцијата **Print Preview**. Потоа се спроведува постапката за печатење на документот.

Програмите за уредување текст овозможуваат печатење на активниот

текстуален документ. Пред да се печати документот, потребно е да се вклучи печатачот и да се провери дали во него има хартија. На еден компјутер може да има поврзано повеќе печатачи и треба да се избере печатачот со кој ќе се работи. Наредбата за печатење на документот е преку менито **File** и избирање **Print**, при што се отвора следниот прозорец:



Слика 53: Поставување на документот пред печатење

2.10. Практична задача

Во програмата за обработка на текст Microsoft Word 2013 да се креира годишна програма за работа на училиштето. Текстот во прилог да се напише со македонска поддршка:

ГОДИШНА ПРОГРАМА ЗА РАБОТА НА УЧИЛИШТЕТО

СОУ „Никола Карев“ – Скопје

Учебна година 2018/2019

Вовед

Со годишната програма за работа за учебната 2018/2019 година се утврдуваат местото, времето, начинот и носителите за остварување на планираните програмски содржини, цели и задачи, редовни и изборни програми, дополнителна настава, додатна настава, воннаставни активности, културни и јавни манифестации, здравствено-социјална и еколошка заштита на учениците, како и други специфични активности што ќе се остваруваат во интерес на учениците. Годишниот распоред на воспитно-образовните содржини од редовната, изборната и дополнителната настава, како и додатната настава, воннаставните активности и ученичките организации, ќе се внесат во пропишаната педагошка документација и ќе бидат составен дел од планот и програмата за работа. Сите внесени содржини се во согласност со законските промени, ревидираните наставни планови и програми, со подзаконските акти и другите акти со кои се регулираат животот и работата во училиштето. Раководните и управните органи, како и стручните органи и тела, постојано ќе се навраќаат на Годишната програма за работа на училиштето, со цел да ја проверат и анализираат состојбата во врска со реализацијата на зацртаните активности, со можност за промени и дополнувања, во насока на подобрување на воспитно-образовниот процес.

Лична карта на училиштето

Име на училиштето: Средно училиште на Град Скопје, гимназија „Никола Карев“ Адреса: ул. Никола Русински бр.2, Карпош, Скопје Телефон/факс Тел: 3072773 Тел./факс: 3072208 Веб-страница <http://www.nikolakarev.edu.mk> e-mailадреса: nikkarev@yahoo.com Верификација акт број 09-2436/1 од 15.05.2004 година од Министерство за образование и наука.

Училиштето се наоѓа на ул. „Никола Русински“ бб, спроти библиотеката „Другарче“, а во близина на Градската општа болница „8 Септември“. До училиштето може да се пристигне со поголем број автобуси од градскиот сообраќај и тоа: 2, 4, 5, 7, 15, 19, 22, 24 и др.

Цели на училиштето

Општи цели

- сѐ стекнување знаења, умеења и навики;
- развивање на интeреситe, cпocобнocтиитe и илворешилвоитo кaј младитe;
- вocилитиување на младитe за одговорно лично и oишилесилвено живеење;

- воспитување за демократијност, толерантност, конструктивност, креативност, пријателство и меѓусебно разбирање;
- развивање на свесноста за критичко прифаќање на општествени и социјални процеси и појави;
- запознавање со личните права и обврски;
- особеноста за продолжување на образованието, односно вклучување на работата;
- развивање свесноста за чување на здравјето, заштитата на природата и животната средина;
- пооптимизирање и забрзување на развојот на посебните интереси и способности кај младите;
- одговорност за доживотно учење и
- одговорност за промени



Мисија

Мултикултурно училиште кое ги афирмира современите стандарди и димензии на образованието и на воспитанието, почитувајќи ги индивидуалните потреби на учениците.

Визија

Атрактивно, отворено, престижно училиште, предводник на современите образовни процеси, училиште кое на креативен начин ги поврзува стремежите на младите со науката, културата и спортот.

ПОСТАПКА ЗА УРЕДУВАЊЕ НА ДОКУМЕНТОТ

1. По ојворењето на документиот, креирајте насловна страница на вашиот документ. Во насловот напишете го името на документиот, името на училиштето и учебната година.
2. Целиот текст да биде со фон Calibri.
3. Во насловот „Вовед“ додадете стил по ваша желба, кој ќе се издвојува од преостанатиот текст. Стилот што ќе се модифицира понајаму ќе се употребува и за преостанатите наслови.
4. Под „Вовед“ да се вметне слика на училиштето и мапа од Google Earth. На сликите да се стави опис преку употреба на Caption.
5. Преостанатиот текст од „Вовед“ да има фон Calibri, големина 12, да се подреди од двете страни на маргините, да има специјално вовлекување на првата линија за 1, растојание пред и по параграфот 6 pt, и да се примени растојание меѓу редовите од 1,5 линија.
6. Насловот „Лична карта на училиштето“ да има стил како „Вовед“.
7. Податоците од „Лична карта на училиштето“ да бидат поставени во табела. На креираната табела да се постави дизајн по ваша желба, а во склад со целосно форматирањето на документиот.
8. Преостанатиот текст од табелата да има форматирања како преостанатиот текст под „Вовед“.
9. На табелата да се постави опис на табелата, односно Caption, „Табела 1: Податоци за училиштето“, и тој да биде сместен под табелата.
10. Насловот „Цели на училиштето“ да има стил како претходните два наслови.
11. Поднасловот „Општи цели“ да има стил Intense Emphasize, модифициран по желба.
12. На преостанатиот текст да му се даде фон Calibri, подредување од двете страни, растојание помеѓу редовите од 1,5 линија и Bullet набројување по избор.
13. Да се креира Smart art дијаграм во кој ќе бидат прикажани приоритетите на училиштето.
14. Да се додаде заглавје (header) на документиот во кој ќе го пишува името на документиот (во нашиот случај „Годишна програма за работа на училиштето“).
15. Да се додаде подножје (footer) во кој ќе го пишува името на училиштето и број на страници.
16. Насловите „Мисија“ и „Визија“ да имаат стил како преостанатите наслови во документиот.
17. Текстовите што се наоѓаат под „Мисија“ и „Визија“ да се постават во рамки од левата страна на маргината.
18. Документиот да се зачува со вашето име и презиме во илката Word, која ја креира вие.

19. На вѣтората сѣраница на документиот да се креира содржина преку примена на автоматиска содржина на документиот.
20. На третата сѣраница на документиот да се креира листа на табели.
21. На четвртата сѣраница на документиот да се креира листа на слики.
22. Повторно зачување ги променише.
23. Да се испрати на маил

ТЕМА 3: ПРОГРАМА ЗА ТАБЕЛАРНИ ПРЕСМЕТКИ Microsoft Office Excel 2013



Цел на изучувањето на темата: Програма за табеларни пресметки **MS Office Excel) 2013**е работење со табеларни податоци, вршење пресметки според определни функции и креирани формули, и графички приказ на податоците.

Учесниците што ја следат оваа тема ќе се оспособат за:

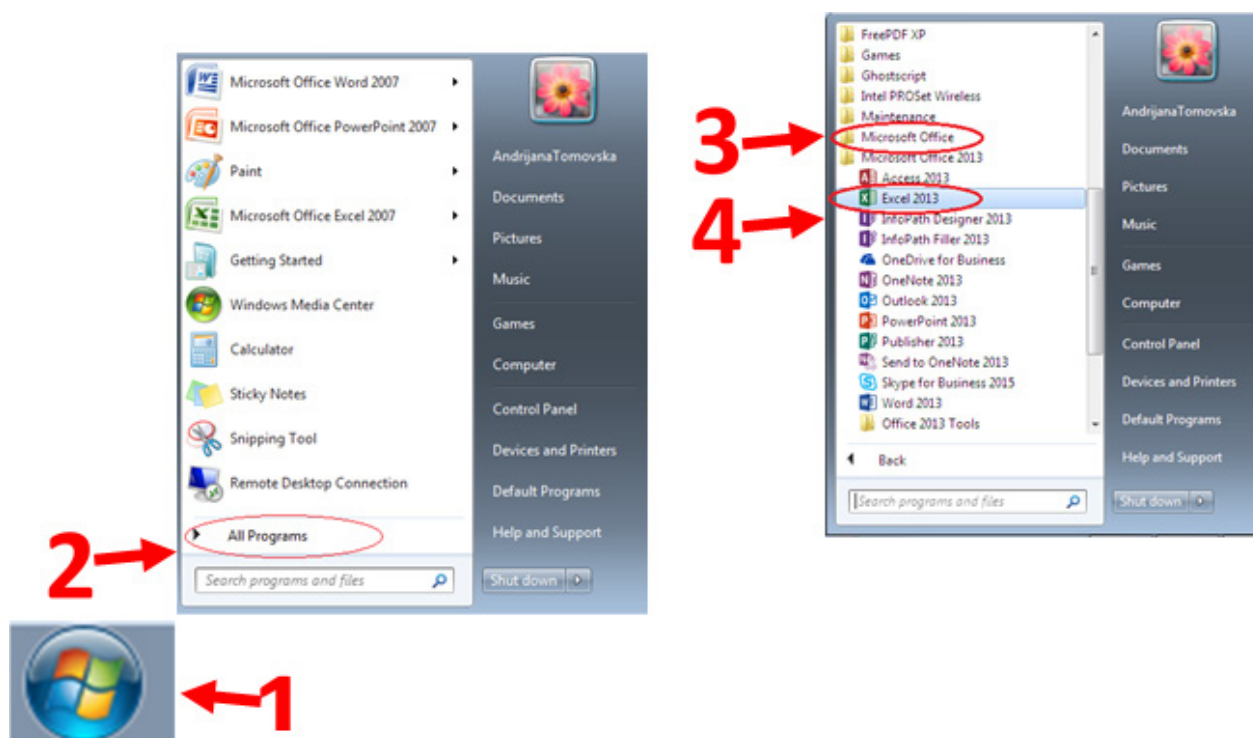
- Креирање табеларен документ;
- Внесување податоци од различен формат;
- Уредување/форматирање на табелата;
- Вршење пресметки со употреба на формули и функции;
- Креирање графикони од различен тип за претставување на податоците.

Оваа програма директорите на училиштата можат да ја употребуваат за креирање на финансискиот план во училиштето, планирање на буџетот, водење евиденција за постигнувањата на учениците по периоди, споредување на постигнатиот успех по периоди, одделенија, генерации и сл.

3.1 Вовед во Microsoft Office Excel 2013

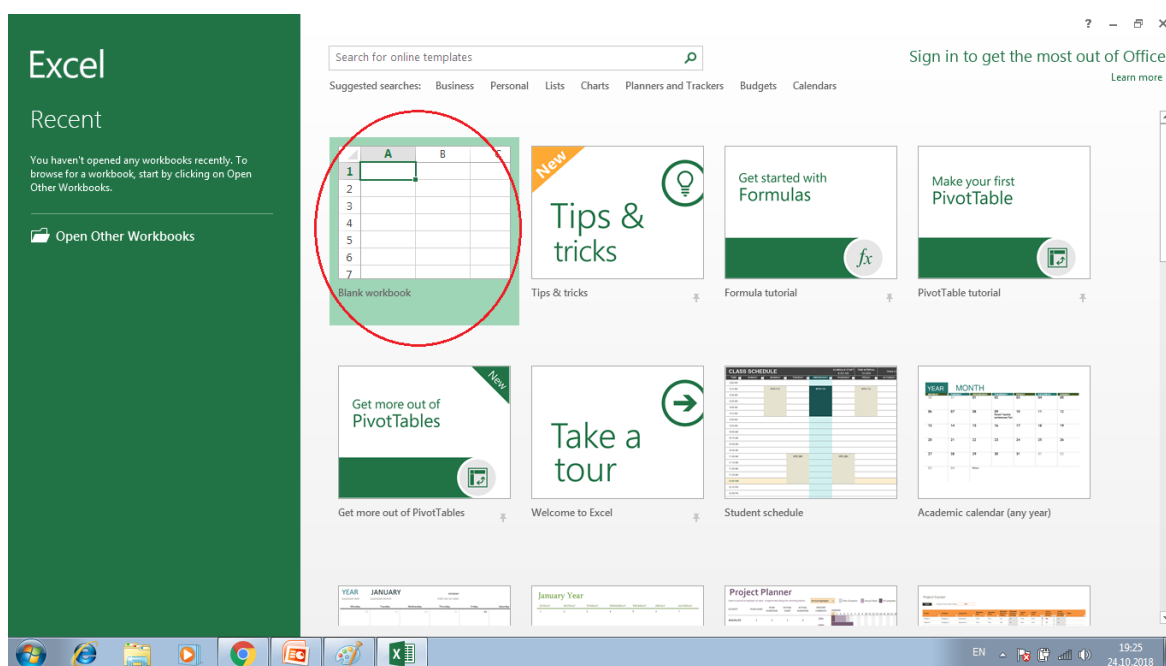
Апликацијата **Microsoft Office Excel)** претставува дел од канцеларискиот пакет на **Microsoft Office** и служи за претставување на податоците на табеларен начин, уредување на табели, вршење табеларни пресметки и графички приказ на податоците, финансиски анализи и користење бази на податоци за вршење дополнителни анализи на податоците.

Апликацијата се стартува на следниот начин:



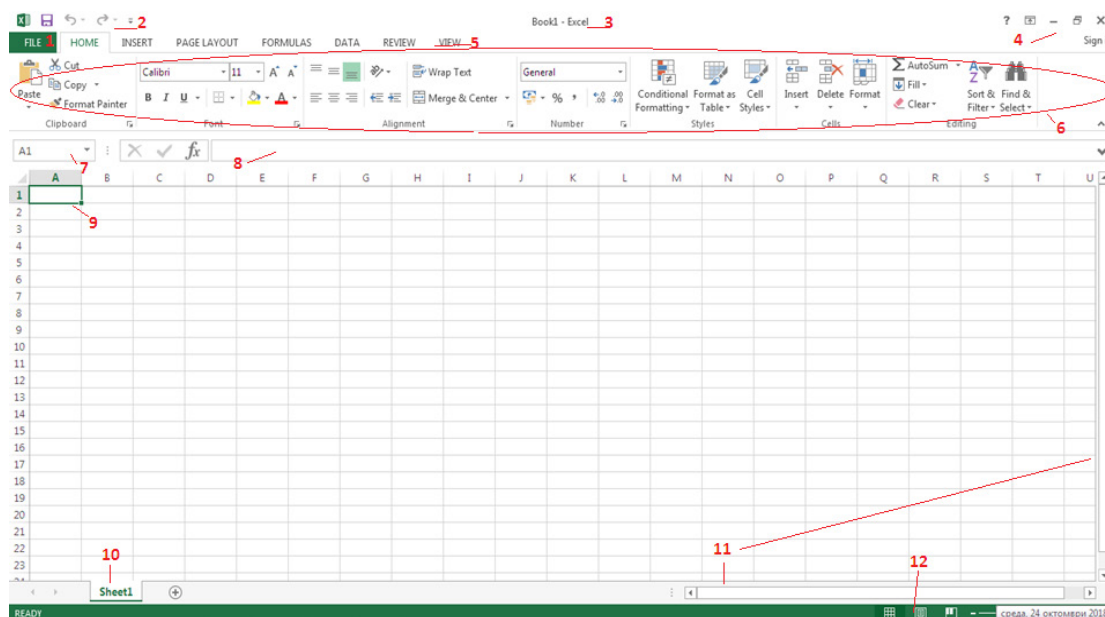
Слика 54: Сџарџување на Microsoft Excel 2013

Притоа се отвора прозорец од кој се избира креирање празен, односно нов документи, пак, уредување на образец односно Template:



Слика 55: Сџарџување на нов докуменџ

По изборот на Blank Document, се отвора работен прозорец со алатките што се потребни за креирање и уредување на работниот табеларен документ:



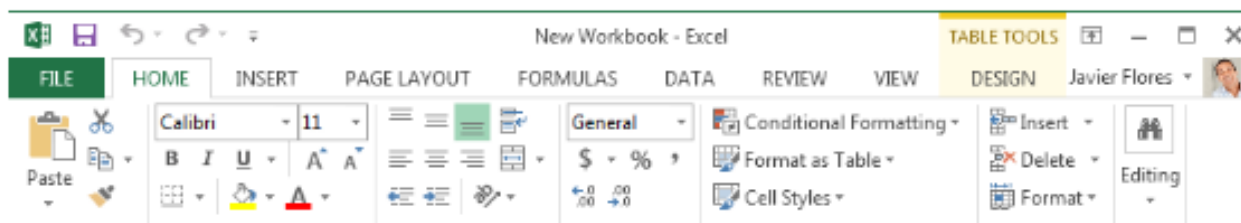
Слика 56: Работен прозорец на Microsoft Excel 2013

1. **Мени File** – ги содржи основните наредби за работа со документот во Excel.
2. **Quick Access Toolbar** – е линија за брз пристап до наредбите што најчесто се користат. Таа може да се модифицира според потребите на корисникот.
3. **Title Bar** – е насловната линија што го содржи името на документот и името на апликацијата во која е креиран документот.
4. **Копчињата за работа со прозорецот**: минимизирање, максимизирање и зајворување на прозорецот.
5. **Menu Bar** – е мени-линијата, која претставува групирање на наредбите според нивните задачи, всушност, линија со наредби за соодветна картичка.
6. **Линија со алатки** која се појавува или се менува во зависност кое мени е избрано.
7. **Name Box** – претставува поле за приказ на името на клетката што е селектирана, односно ја прикажува активната клетка.
8. **Formula bar** – Линија за внесување формули и функции, приказ на податоци или содржината на активната клетка.
9. **Активна клетка**
10. **Sheet tabs** – Линија со работни листови
11. **Scroll bar** – Линија за движење низ работниот прозорец: хоризонтална и вертикална
12. **View shortcuts** – се алатките за брз приказ на работниот лист

3.2.Ленти со наредби

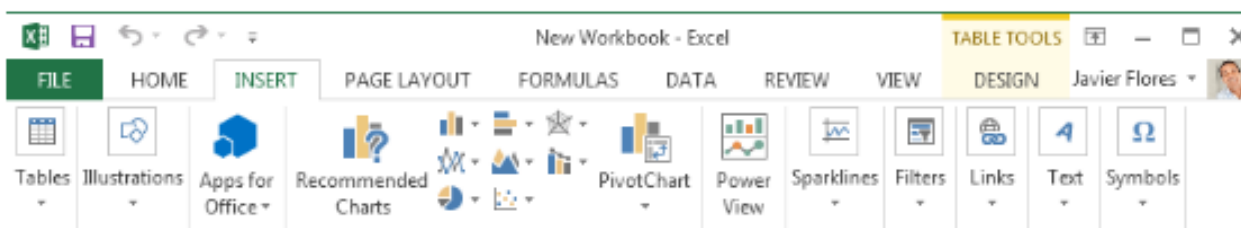
Мени-лентата претставува групирање на наредбите во зависност од функцијата што ја извршуваат. Според тоа, наредбите кои се достапни на лентите зависат од избраната картичка:

1. **Home** – ги содржи основните наредби за работа со Clipboard, форматирање, стилови, вметнување и бришење редови и колони, избор на наредби за уредување на работниот лист.



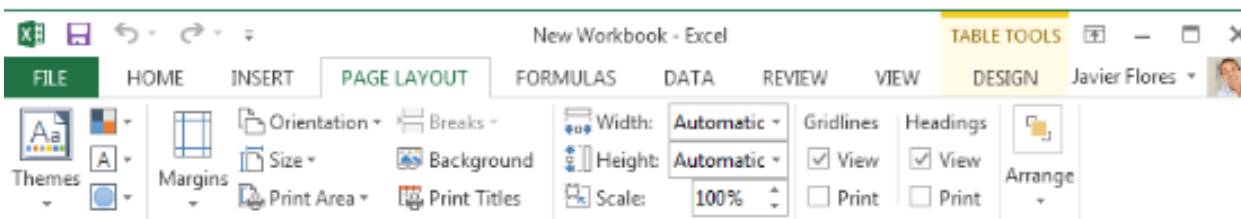
Слика 57: Алајки од менијо Home

2. **Insert** – со наредбите од оваа картичка се вметнуваат објекти како што се: табели, илустрации, графикони, дијаграми, симболи, текстови и сл.



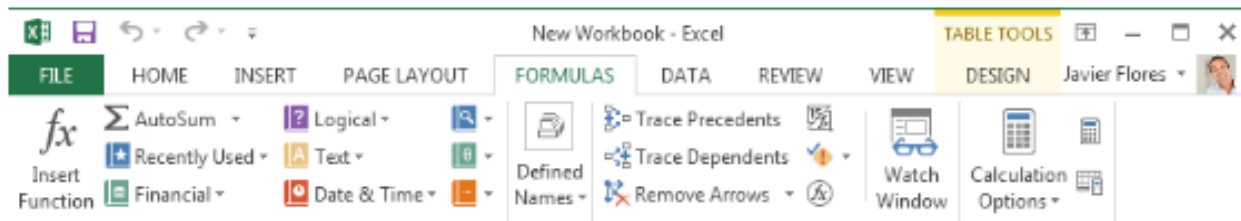
Слика 58: Алајки од менијо Insert

3. **Page Layout** – тука се наоѓаат алатките што се однесуваат на општиот изглед на работниот лист, како и параметрите за печатење.



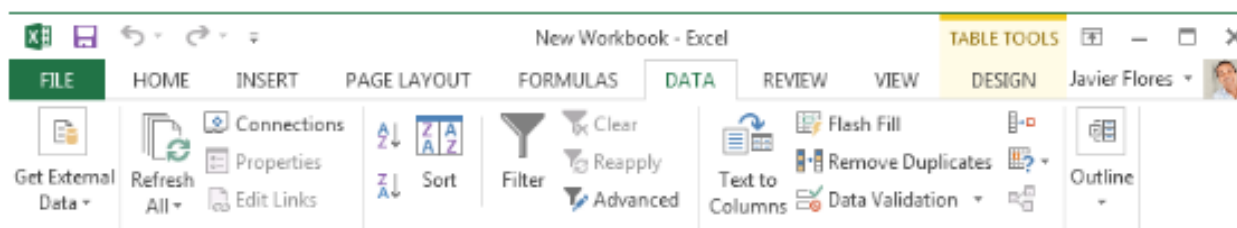
Слика 59: Алајки од менијо Page Layout

4. **Formulas** – се употребува за внесување функции, именувани клетки, управување и проверка на грешки.



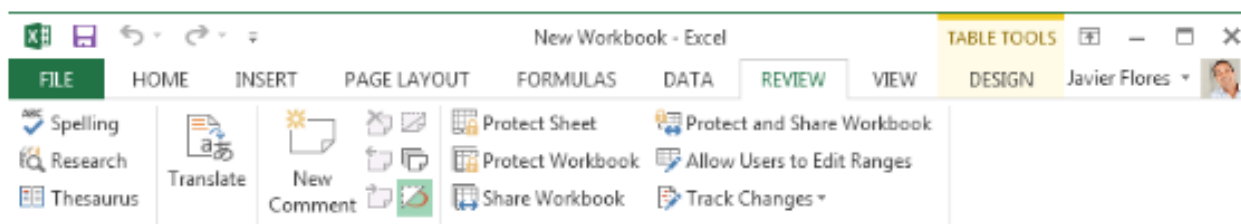
Слика 60: Алајки од менијо Formulas

5. Data – тука се наоѓаат алатките за анализа на податоците.



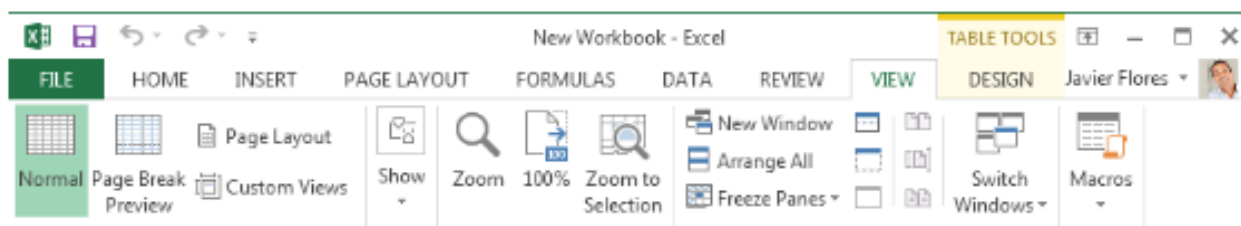
Слика 61: Алатки од менијо Data

6. Review – тука се достапни алатките за проверка на правописот, додавање коментари или, пак, за заштита на работните листови



Слика 62: Алатки од менијо Review

7. View – содржи алатки за управување со приказите на работните листови



Слика 63: Алатки од менијо View

Покрај стандардните менија, односно картички, во Excel 2013 се употребуваат и контекстуални картички, коишто се однесуваат на некој објект кој во моментот е селектиран во Excel.

Лентите со наредби се организирани во групи со цел да бидат подостапни. Според тоа, извршувањето на наредбата почнува со кликување на менито (tab), потоа во групата (Group) се кликува врз наредбата (Command). Исто така, во полето на групата се наоѓа и икона за отворање на дијалог-прозорец (Dialog Launcher).

3.3.Елементи на Excel

Основни елементи на MS Excel 2013се:

- *Работна книга (workbook)* – документот на кој се работи во Ексели кој при зачувување добива наставка .xlsx
- *Работен лист (worksheet)*
- *Клейки*

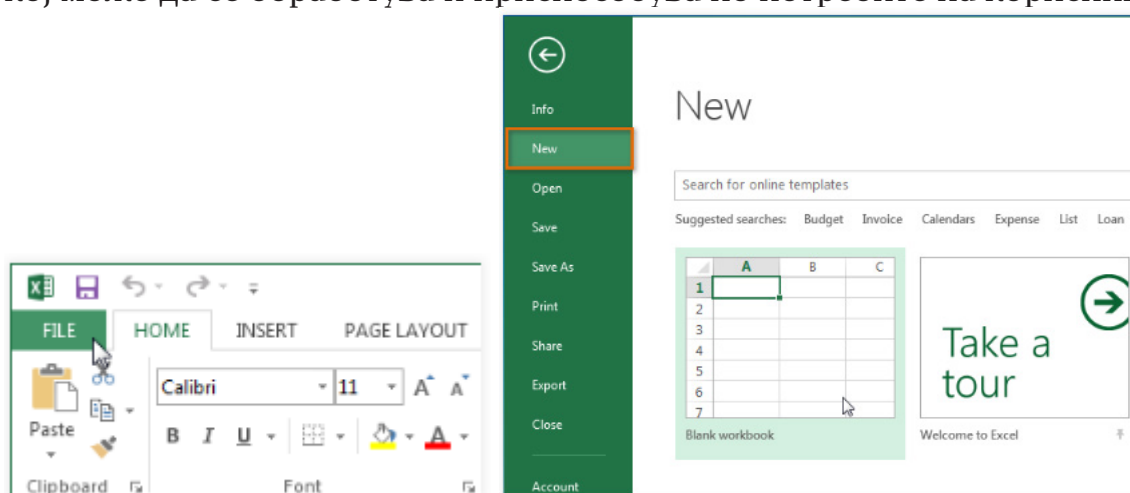
Всушност MS Excel се состои од работни листови. Секој работен лист се состои табели. Вертикалните делови на табелата се викаат колони и се означуваат со букви (A, B, C...Z, AA, AB, AC...), а хоризонталните делови се викаат редови и се означуваат со бројки (1,2,3...).Пресекот на колона и редица се вика клетка. Секоја клетка има име, кое е составено од буквата на колоната и бројот на редот во која се наоѓа. На пример: A1.

3.4.Работа со документи во Excel

За да може да се зачува работната книга (Workbook) по исклучување на компјутерскиот систем, потребно е таа да се зачува како документ. Секој документ има свое име и тип/наставка или екстензија според која се разликува од другите документи, при што името го доделува корисникот, додека, пак, екстензијата ја доделува програмата во која е креиран документот, и во овој случај тоа е .xlsx.

Креирање нова работна книга (book)

За активирање нов празен документ се употребува наредбата New од менито File или пак комбинација на копчињата Ctrl + N од тастатурата. Во отворениот прозорец се избира Blank Workbook за почнување на нов работен документ. Од прикажаниот прозорец може да се избере и образец (template), кој може да се обработува и приспособува по потребите на корисникот.

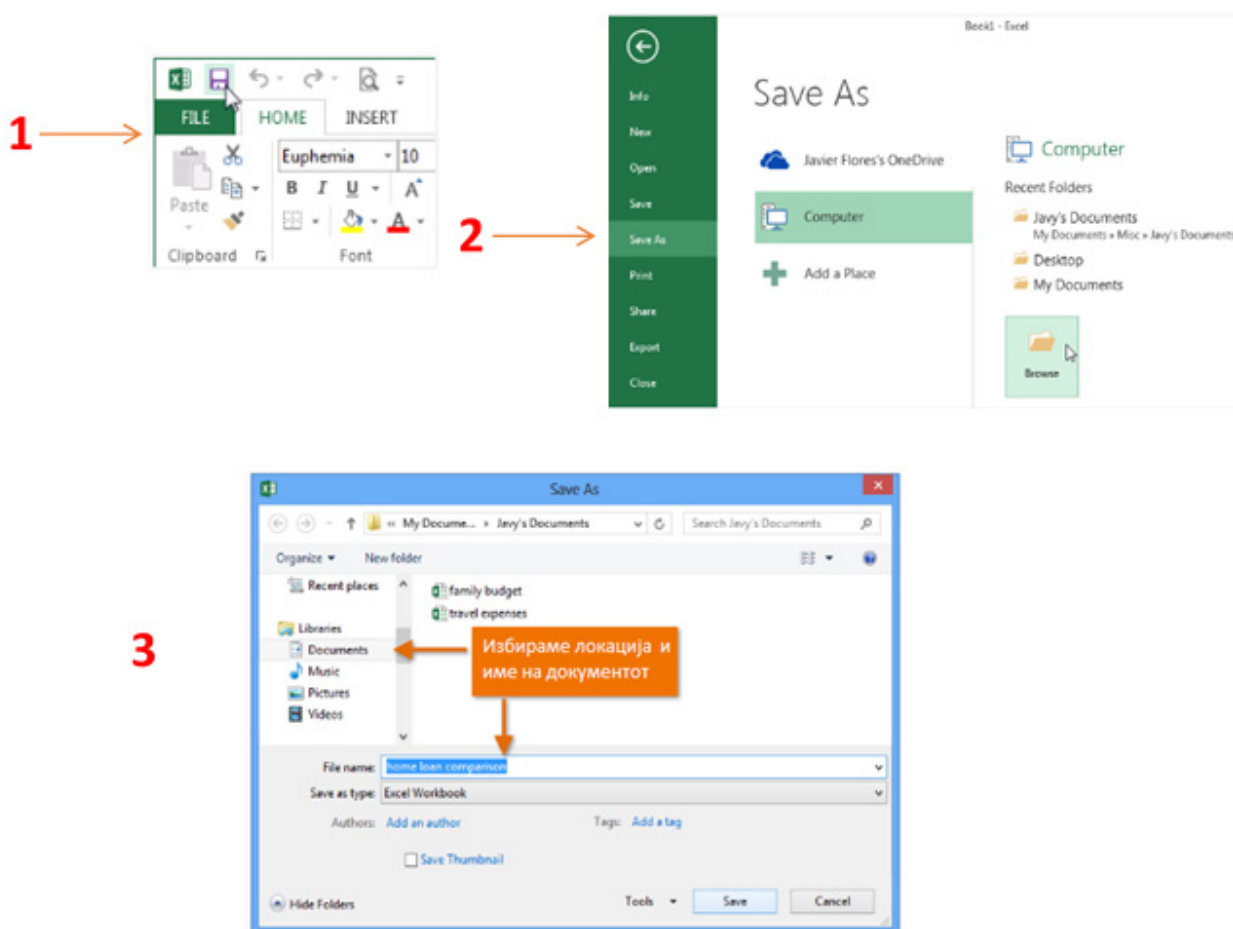


Зачувување на документот

Секој направен документ е привремен доколку не биде снимен како фајлдокумент со име и локација. Документите потребно е да се снимаат одвреме-навреме за да не дојде до неповратно губење припрекин наелектрична струја или поради други причини.

Откако ќе се креира документот, на насловната лента е дадено името на документот **Book 1**–кое е доделено од **Excel**. Корисникот го зачувува документот преку избор на менито **File** и наредбата **Save**, преку алатката **Save** штосе наоѓа на **Quick Access Toolbar**или, пак, преку комбинација на **Ctrl + S**од тастатурата. Тогаш се отвора дијалог прозорец од кој корисникот избира на која локација ќе биде сместен документот, му се доделува име на документот, а самата програма доделува наставка или екстензија по која се препознава за каков тип документ станува збор и во која програма е креиран.

Доколку корисникот сака да ја сочува новата и старата верзија на документот, од менито **File** се избира опцијата **Save As** или, пак, со кликување на копчето **F12**од тастатурата, со цел да се сними новата верзија под ново име на иста локација или, пак, со исто име на нова локација.



Слика 64:Зачувување на документот

Отворање на постоечки документ

Доколку корисникот има потреба да го види документот, да направи корекции во него потребно е да го отвори преку наредбата **Open** од менито **File** или со комбинација на копчињата **Ctrl + O**. Притоа се отвора прозорец преку кој го бараме документот за да го отвориме за доработка.

Затворање на документот

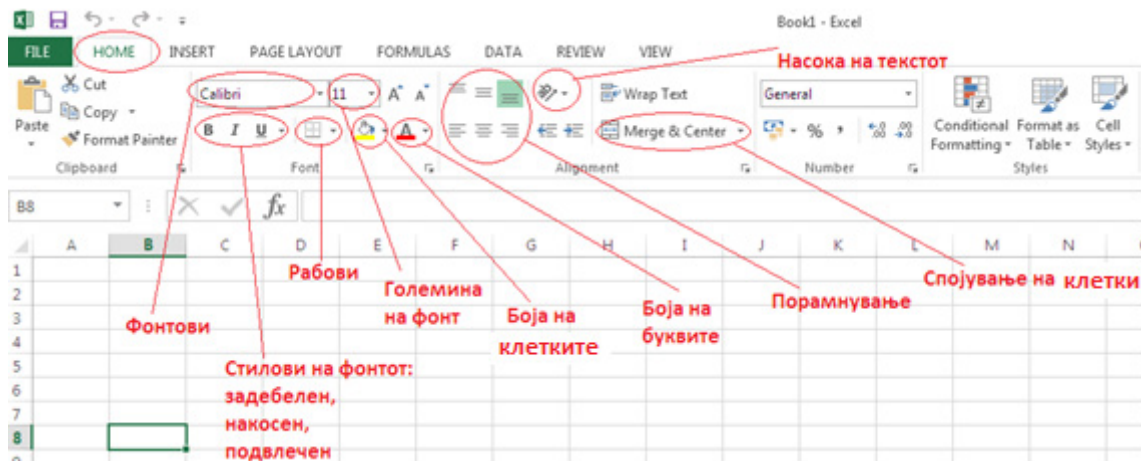
Затворање на документот се прави со избирање на копчето **Close** кое се наоѓа на десниот горен агол на прозорецот, преку менито **File** и наредбата **Close** или, пак, со комбинација на **Ctrl + W** од тастатурата.

3.5.Форматирање на податоци

Форматирањето на податоците всушност претставува доделување ефекти кои го разубавуваат изгледот на табелата, а со тоа овозможуваат поголема прегледност на податоците во неа. Форматирањето на клетките претставува:

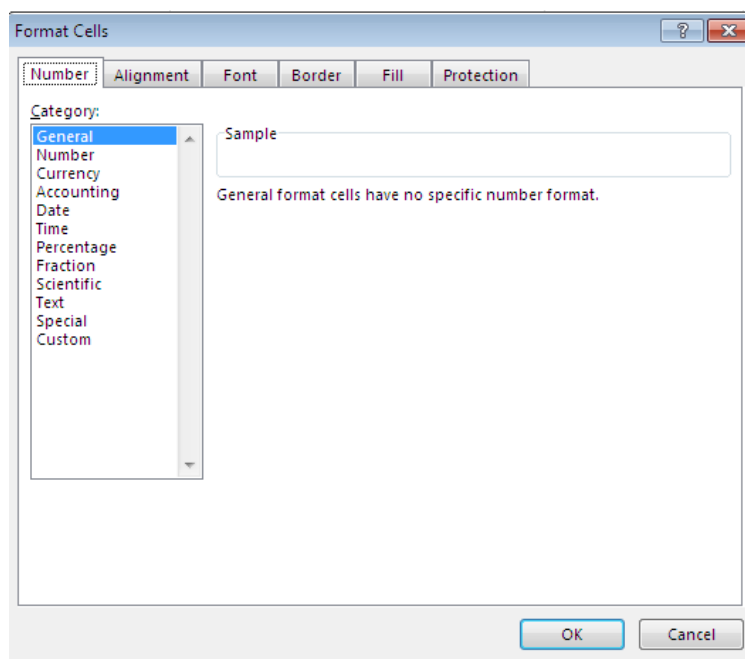
- Промена на аtributeи за фонти;
- Порамнување на податоциите во клеткиите;
- Прикажување на текстови под агол;
- Спојување и разделување клетки;
- Додавање рамки и линии на една или повеќе клетки;
- Додавање боја во клетките и додавање ефекти.

Но пред да се преземе некаква активност, најпрво клетките треба да бидат селектирани. Притоа се употребуваат алатките од менито **Home**:



Слика 66: Алатки за форматирање на податоци

Доколку е потребно да се прават дополнителни форматирања, избор може да се направи преку опцијата десен клик и наредбата **Format Cells**. Притоа се отвора прозорец како што е прикажан на следната слика.



Слика 67: Прозорец на *Format Cells*

Од прозорецот забележуваме дека постојат неколку табови или јазичиња, преку кои пристапуваме до наредбите за дополнителни форматирања на податоците и табелата во целина.

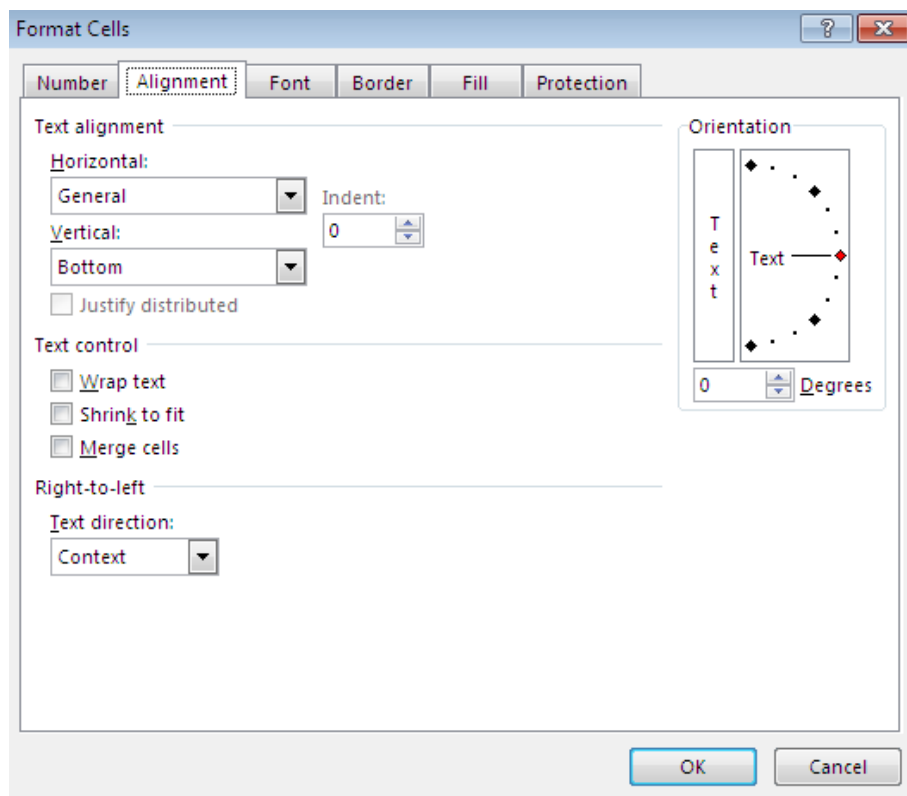
Преку јазичето **Number** се избира тип податок. Во програмата за табеларни пресметки може да се внесуваат нумерички податоци (бројни податоци), алфabetски податоци (податоци со букви, односно текстуални податоци) и алфанумерички (комбинација на букви и бројки). Притоа при внесување на податоците во клетките, многубројните податоци автоматски се подредуваат по десната страна на клетката, додека, пак, алфabetските и алфанумеричките се подредуваат по левата страна на клетката. Од овој таб можат да се изберат различни типови податоци и тоа: цели броеви, децимални броеви, текстуални податоци, датум, време, валута и сл.

Преку табот **Alignment** корисникот може да прави подредувања на содржината на клетките, односно да ги подредува податоците во клетките така што во **Text Alignment** се избира подредување на податоците хоризонтално и вертикално и ориентација или насока на текстот во клетката. Дополнителни уредувања се вршат и со избор на следните опции:

Wrap Text – прикажува текст кој ќе се распореди во повеќе реда;

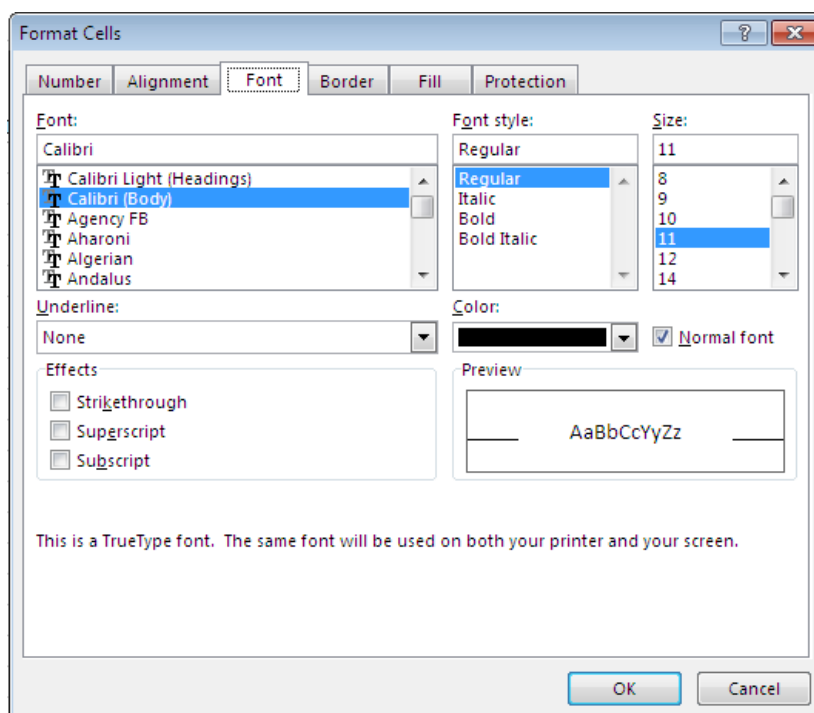
Shrink to fit – го намалува текстот со цел да го собере во клетката без да се променат димензиите на клетката;

Merge cells – овозможува спојување на селектирани клетки.



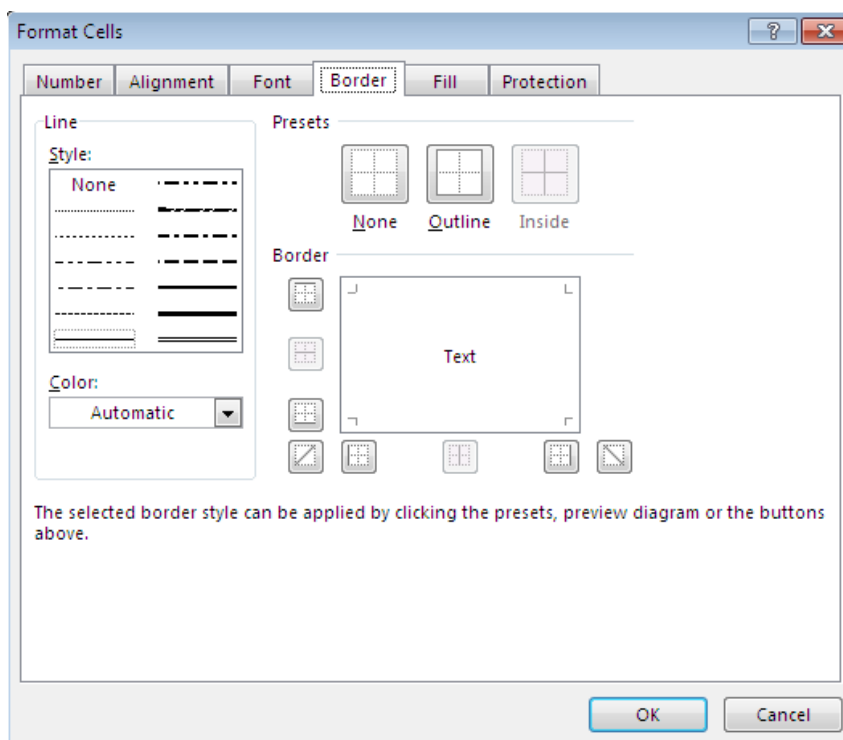
Слика 68: Подредување на содржината на клејките

Преку избор на табот **Font** се избира облик на пишување букви, стилови, големина и друге ефекти што се однесуваат на фонтот.



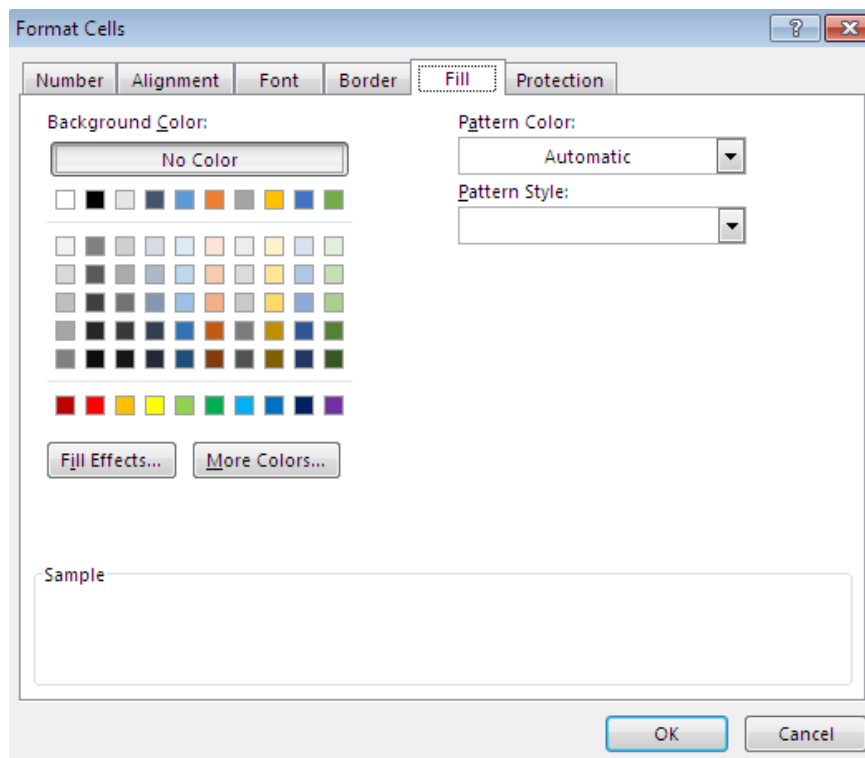
Слика 69: Опции од шаблон Font

Во опцијата **Border**, се избираат стил, дебелина и боја на рабовите на клетките на табелата.



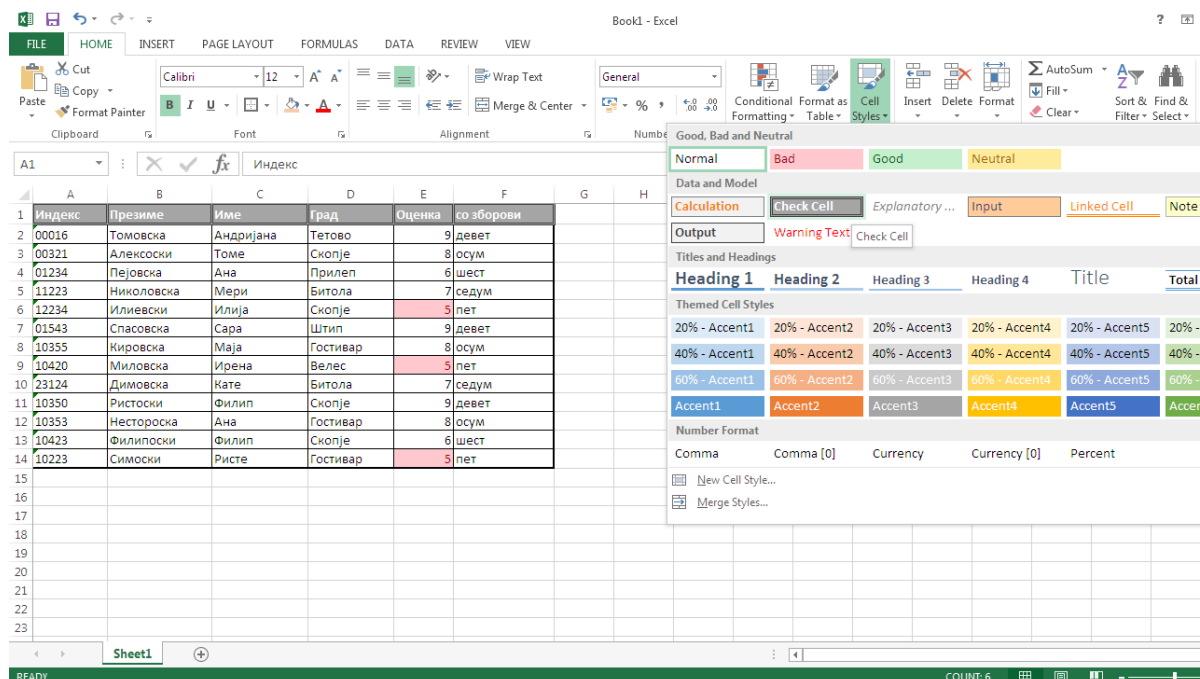
Слика 70: Уредување на рабовите на клетките/табелата

Преку опцијата **Fill**, се избира боја за пополнување на клетките.



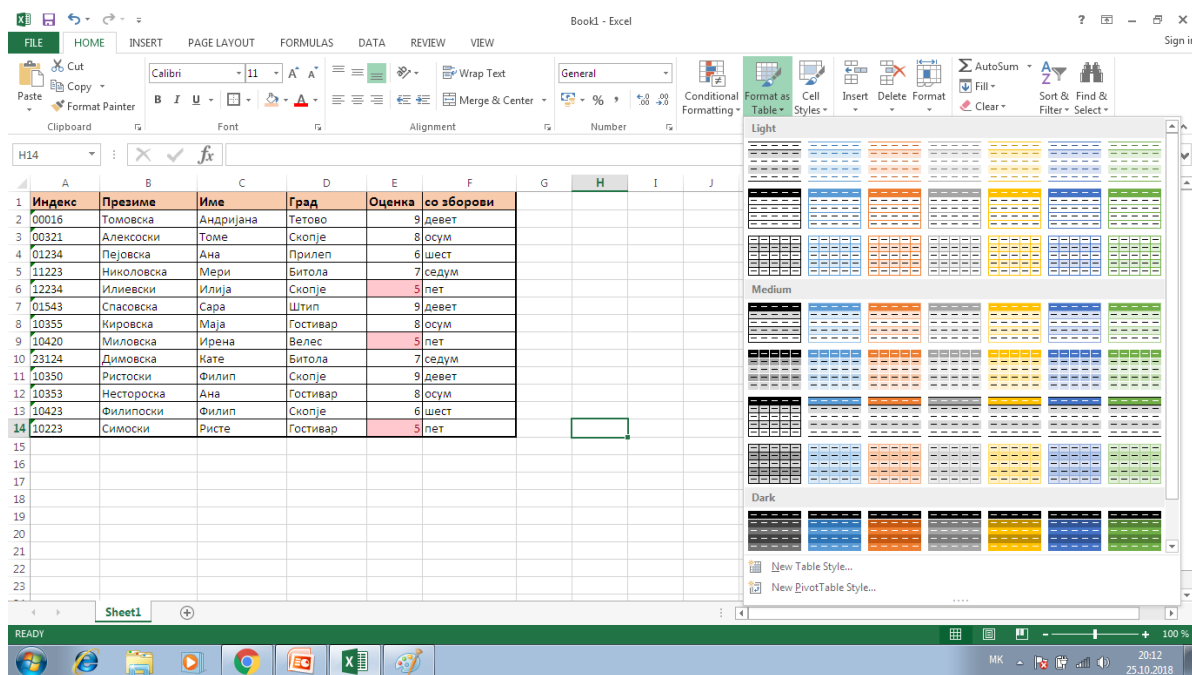
Слика 71: Боја на клетките

Форматирањето на клетките со готов формат може да се избере и преку избор на алатката **Cells Styles** од менито **Home**, како што е прикажано на сликата. Но претходно потребно е клетките да бидат селектирани за да биде имплементиран стилот што го избрал корисникот од понудените опции.



Слика 72: Избор на формат на клетките

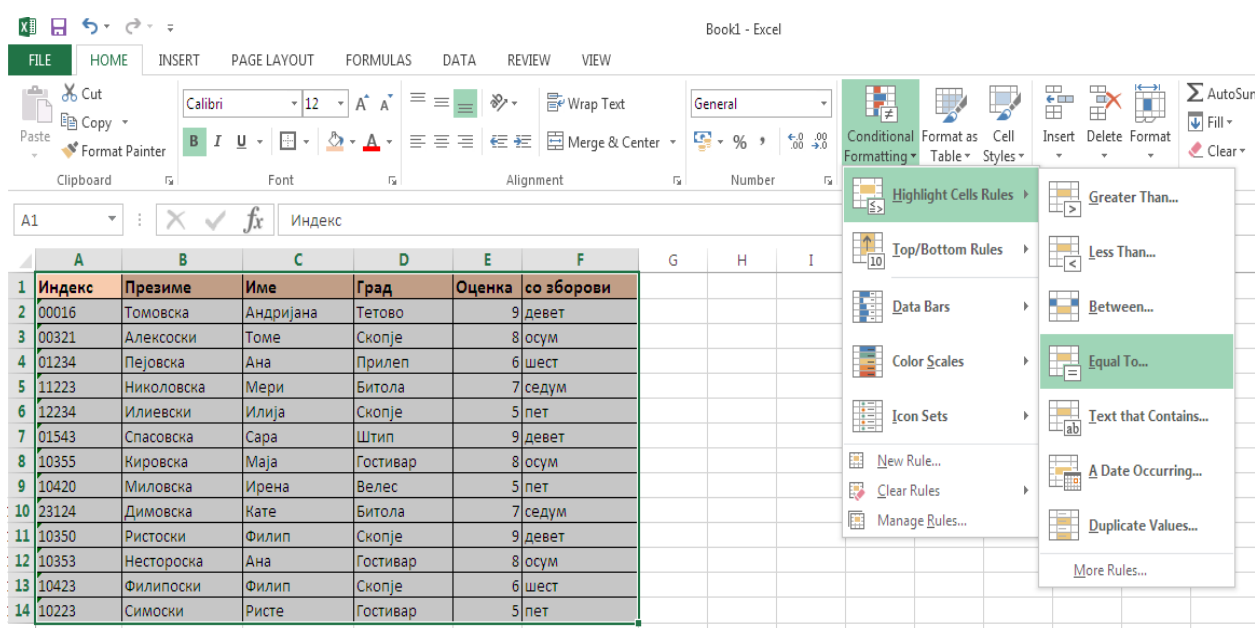
Покрај готовите формати на клетки, корисникот може да избере готов формат на табели, преку избор на алатката **Format As Table** од менито **Home**, кое е прикажано на следната слика.



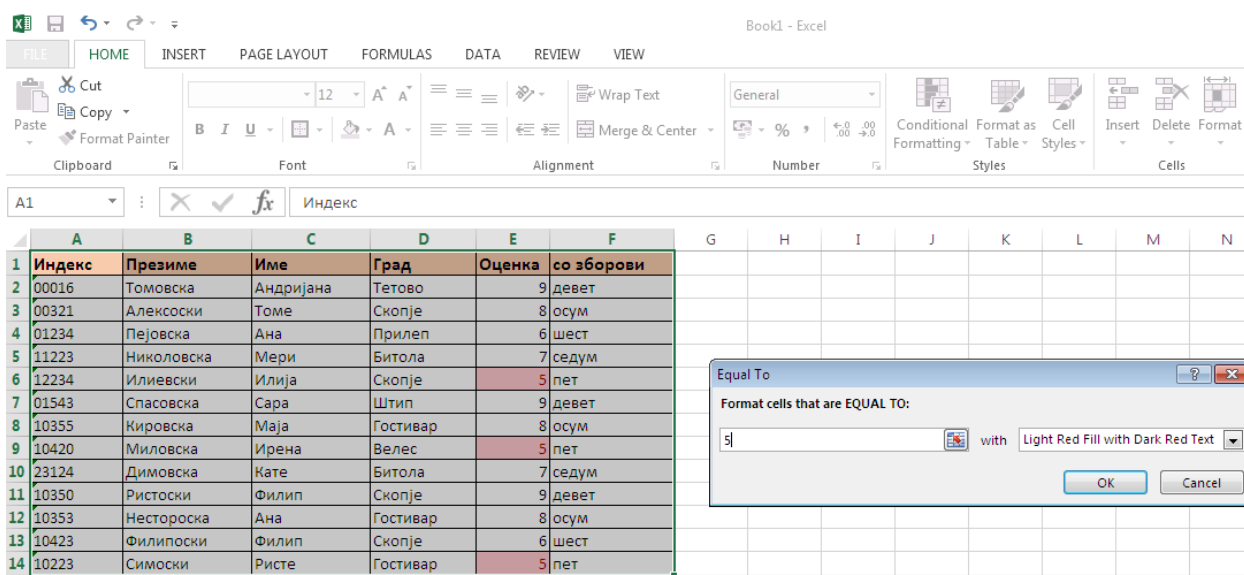
Слика 73: Избор на готов формат на табела

При форматирање на податоците во табелата и табелата во целина, честопати се случува корисникот да сака да направи некое специјално форматирање. На пример, имаме листа на студенти со оценки и сакаме со зелена боја да се прикажат сите оние што имаат оценка над 5, а со црвена сите со оценка 5.

Најпрво со користење на условно форматирање (**Conditional Formatting**) креираме правило со кое со црвена боја ќе се означат сите кои имаат оценка 5. За таа цел избираме **Conditional formatting – Highlight Cells Rules – Equal To** како што е прикажано на сликата:

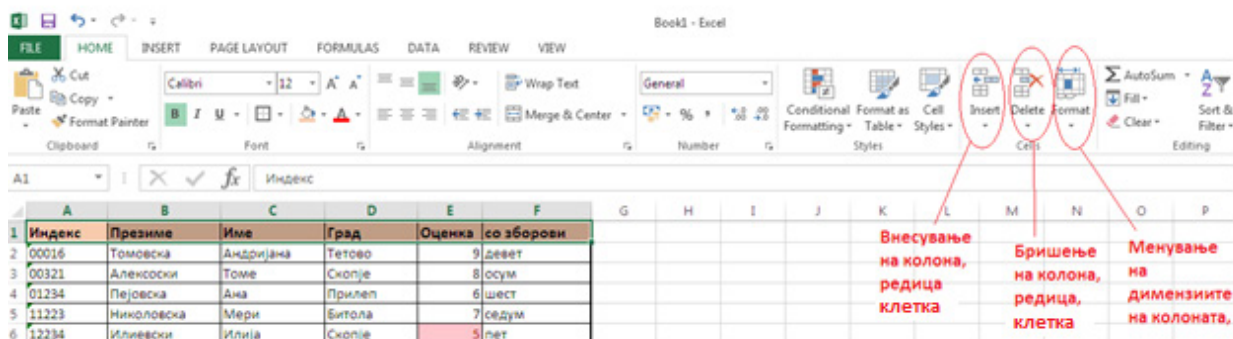


Слика 74: Условно форматирање



Слика 75: Постапување услов за форматирање

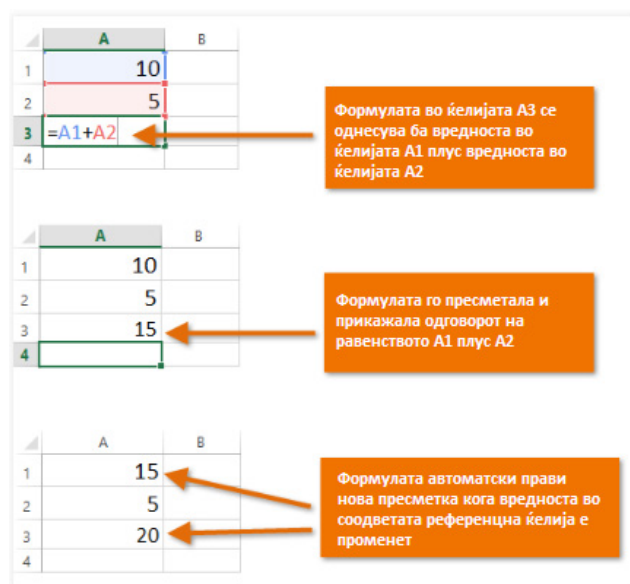
Откако табелата е веќе креирана и уредена се случува корисникот да има потреба за додавање или бришење клетка, колона или ред. Постапката за додавање или бришење се врши со избор на наредбите **Insert**, **Delete** и **Format** од менито **Home**, како што е прикажано на сликата.



Слика 76: Активности со ќелијки, колони и редици

3.6. Работа со формули и функции во Excel

Формулите во програмите за табеларни пресметки се креираат од податоци и различни аритметички оператори меѓу нив. Excel ги користи стандардните оператори за формули, како знак плус за собирање (+), знак минус за одземање (-), ѕвездичка за множење (*), коса црта за делење (/) и (^) за експоненти. Формулите се внесуваат во клетка од табелата и секогаш почнуваат со знакот „=“. При креирање формула, не се работи со вредностите во клетките туку со нивните адреси.



Слика 77: Работа со формули

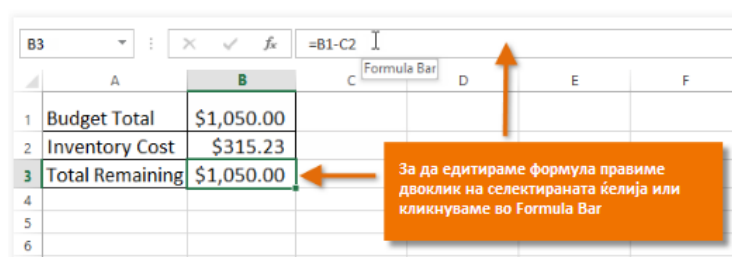
Иако можете рачно да креирате едноставни формули во Excel (на пример, $= 2 + 2$ или $= 5 * 5$) сепак користењето на референци од клетките ќе потврди дека внесените формули се секогаш точни, бидејќи може да се промени

вредноста на референтните клетки без да мора повторно да се напише формулата.

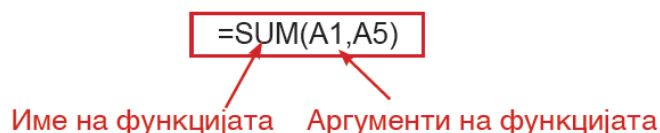
Постојат три вида референци за клетките:

- ♦ - **Айсолујна референца** е референца на клетка со формула штионе се менува кога формулата се копира на нова локација
- ♦ - **Релативна референца** е референца на клетка со формула штиосама се променлива кога формулата ќе се копира
- ♦ - **Комбинирана референца** е референца која е парцијално айсолујна, како A\$2 или \$A2, каде што релативниот дел на референца се променлива при копирање на формулата додека айсолујниот останува исти.

За да се направи корекција на формулата, се селектира клетката во која е внесена формулата, а потоа се едита во Formula Bar:

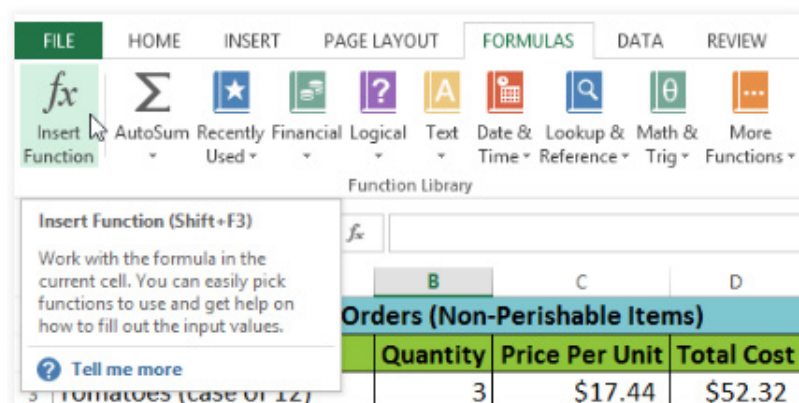


Функции се готови формули кои може да се користат за изведување одредени пресметки со податоците во табелата. Функциите имаат свое име и се групирани во категории: математички, статистички, логички и сл. Функциите работат со адреси на клетки, ранг на клетки или несоседни клетки. Пред функцијата се пишува знакот за еднакво (=), потоа следува името на функцијата и на крајот аргументите на функцијата. Аргументи на функцијата всушност се ознаките на клетките што ќе учествуваат во пресметката.



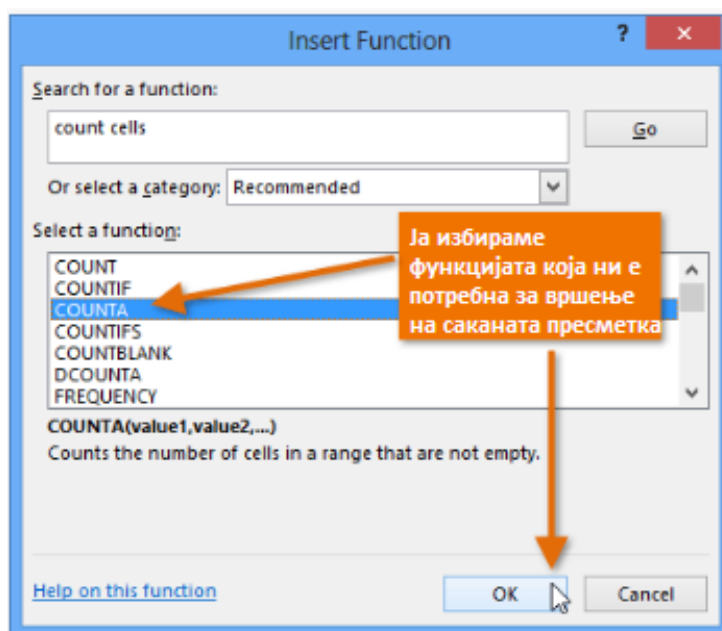
Слика 78: Елементи на функција

Постапката за внесување функција почнува со селектирање на клетката во која ќе се направи пресметката, а потоа преку менито **Formulas** наредбата **Insert Function** пристапуваме кон внесувањето на функцијата.



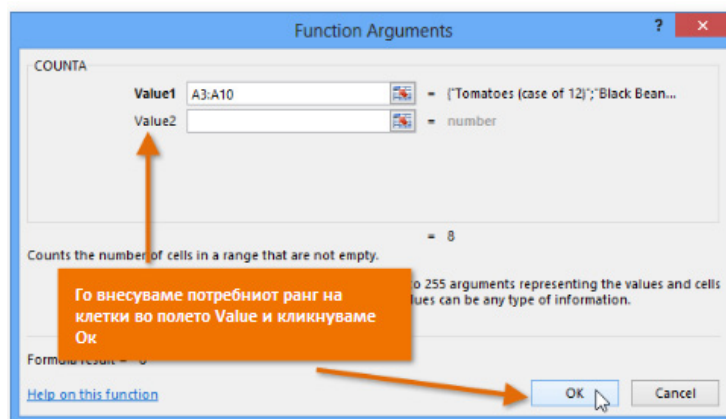
Слика 79: Покликање на вметнување функција

Со кликувањето на наредбата **Insert Function** се појавува следниот прозорец преку кој го бараме името на функцијата.



Слика 80: Избор на функција

По изборот на функцијата со која може да се изврши бараната пресметка, се пристапува кон дефинирање на аргументите на функцијата:



Слика 81: Постапување на аргументите на функцијата

Позначајни функции во Excel се:

- ♦ **Average** – пресметка на средна вредност на селектираните клетки
- ♦ **MAX** – Ја дава најголемиот вредност во опсегот
- ♦ **MIN** – Ја дава најмалата вредност во опсегот
- ♦ **SUM** – пресметува збир од броевите во селектираните клетки
- ♦ **PRODUCT** – ја дава производот од броевите во селектираните клетки
- ♦ **ROUND** – заокружува број на определен број децимали
- ♦ **IF** – враќа една вредност доколку условот е исполнет, или друга вредност ако не е исполнет
- ♦ **COUNT** – ја дава бројот на нумерички внесови во селектираните клетки
- ♦ **COUNTIF** – ја дава бројот на внесови во селектираните клетки доколку е задоволен определен услов
- ♦ **COUNTIFS** – функција што применува повеќе критериуми на повеќе рангови и избројува колку пати се задоволени сите критериуми
- ♦ **COUNTA** – ја дава бројот на внесови во селектираните клетки што не се празни
- ♦ **COUNTBLANK** – ја дава бројот на клетки од селектираните кои се празни
- ♦ **MOD** – ја дава остатокот од делењето на еден со друг број
- ♦ **RANDBETWEEN** – функција што генерира случаен број во дефинираниот опсег
- ♦ **PI** – ја дава вредноста на ПЕ
- ♦ **TRUNC** – функција што прикажува бројот со дефинираниот број децимални места
- ♦ **LEN** – ја дава должината на специфицираниот стринг

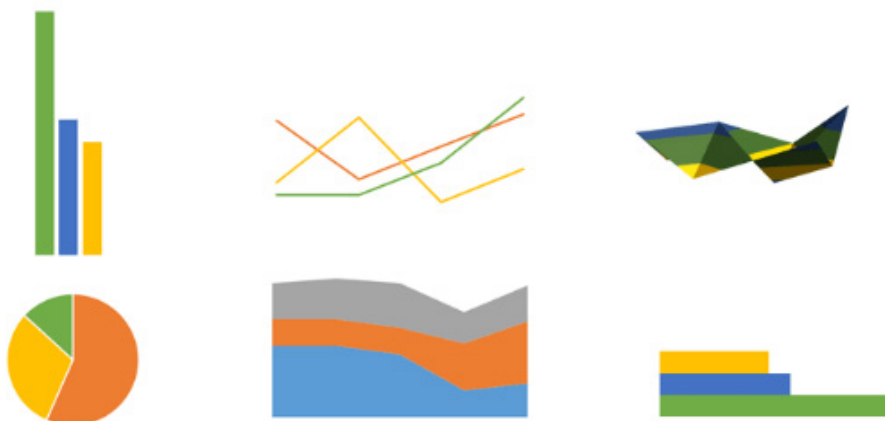
3.7. Работа со графикони

Графиконите се сликовитоприкажување на податоците од табелата. Всушност, графиконот ги претвора податоците во слика. Графиконите овозможуваат брз и јасен увид во вредностите на податоците, нивно споредување и анализа.

Графиконите може да бидат: столбести, во вид на линии, пита, ѓеврек и сл. И тие ни користат за различни цели, како на пример за споредба по категории, за споредба на процентуални вредности и сл.

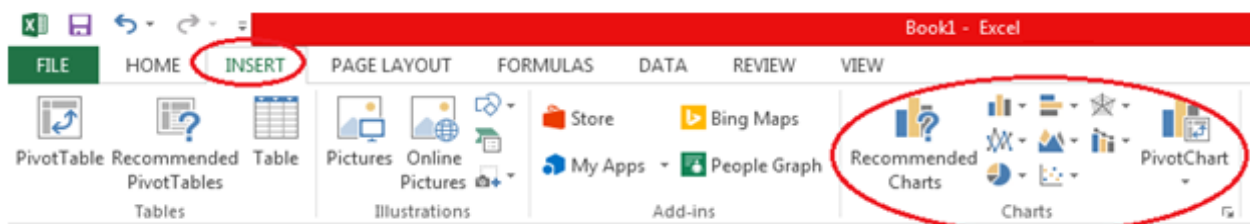
Графиконите може да бидат прикажани на истиот работен лист со табелата во која се податоците или на нов работен лист. Позицијата и големината на графиконот може да се менува на начин како и за секој друг графички објект. Ако се промени некоја од вредностите во клетките прикажани во графиконот, ќе се промени автоматски и приказот во графиконот – динамички графикон.

Графиконите се поставуваат успешно и едноставно доколку податоците се правилно напишани и организирани во работниот лист, а потоа се селектира рангот на клетки со податоци кои треба да бидат прикажани со графикон. По изборот на податоци кои графички ќе бидат прикажани, се избира соодветен тип графикон: Графикон со колони, линиски графикон, графикон пита, графикони со барови, површински графикон, точкест графикон и други графикони:



Слика 82: Видови графикони

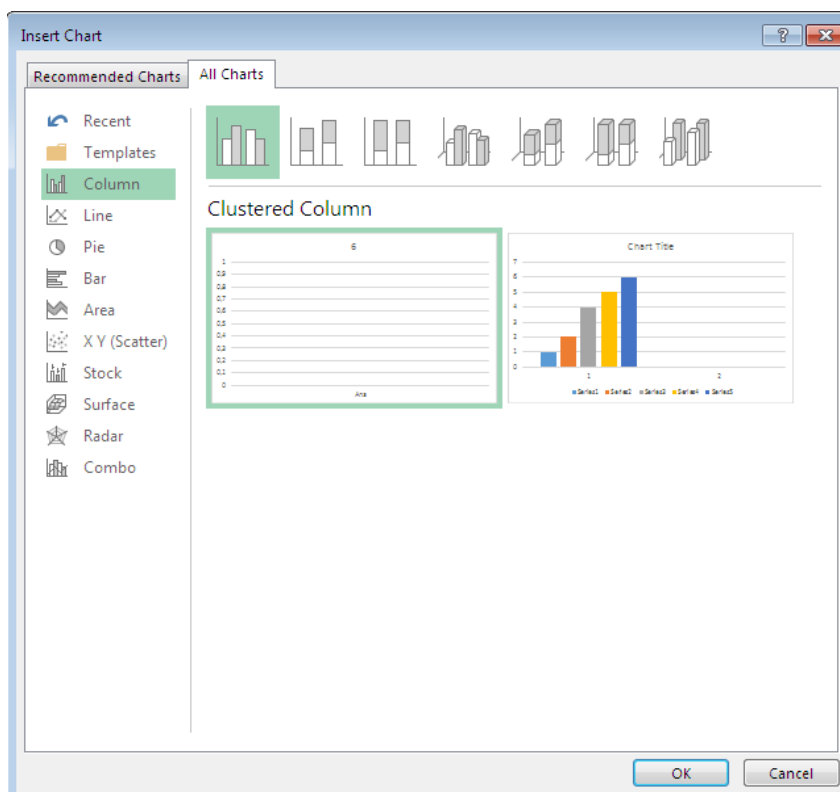
Друг начин на поставување графикони е преку менито Insert и опцијата Chart:



Слика 83: Внесување графикон

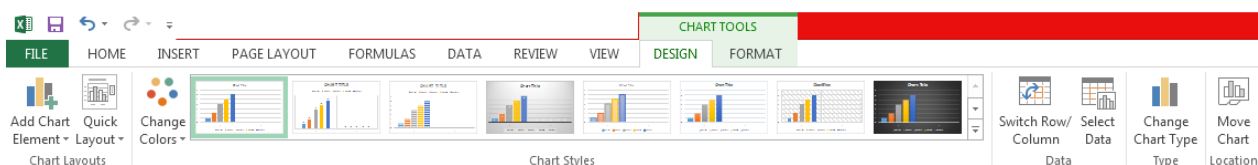
Од прикажаниот прозорец се избира типот на графиконот. Тип графикон

се избира и преку копчето **Dialog Launcher**, кое се наоѓа во групата **Chart** и менито **Insert**. Тука видовите графикони се прикажани по категории:



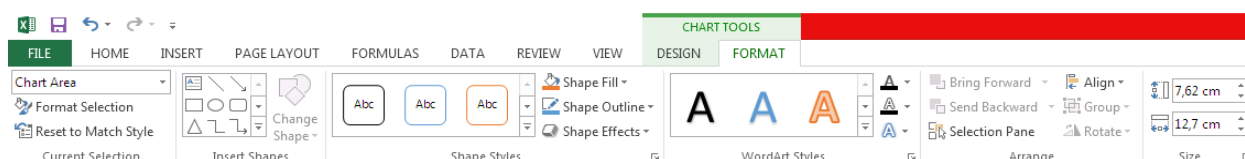
Слика 84: Видови графикони

При поставувањето графикон, во мени-лентата се појавуваат нови картички, **Design** и **Format**, кои овозможуваат дополнителни форматирања и уредувања на графиконот. Преку менито или картичката **Design** се избира промена на типот, изгледот, местоположбата и други операции на графиконите.



Слика 85: Мениџо Design при внесување графикон

Преку картичката **Format**, се форматира секој елемент од графиконот поединечно:



Слика 86: Мениџо Insert при внесување графикон

Графиконот се брише како и секој објект во документот. Постапката почнува со селектирање на графиконот, десен клик врз него и од паѓачкото мени се избира опцијата Delete или, пак, копчето Delete од тастатурата.

3.8.Обработка на податоците

Ако работниот лист содржи многу содржини, може да биде тешко да се најдат брзо потребните информации. Филтрите може да се користат за да се стеснат податоците во работниот лист, овозможувајќи да се видат само информациите што му се потребни на корисникот.

Податоците во табелата може да се организираат и притоа да се креираат извештаи според потребите на корисникот. Тоа се прави со следните операции:

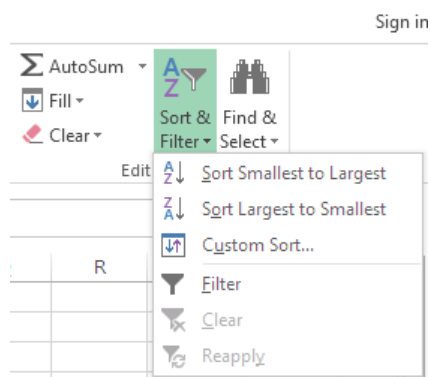
- Сортирање на податоциите по зададен редослед;
- Филтрирање на податоциите според определени критериуми;
- Креирање збирни и подзбирни податоци.

Сортирање на податоците

Сортирање значи промена на редоследот на редовите во табелата за да бидат наредени податоците во нив според одреден редослед. Во Excel се можни следните начини на сортирање:

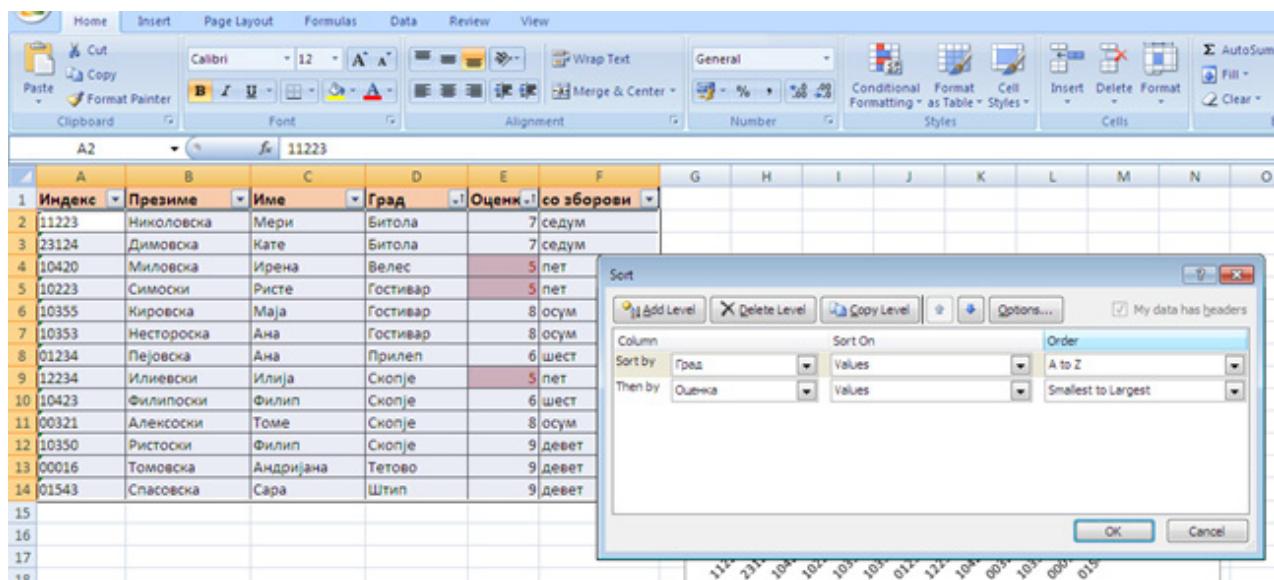
- Сортирање по опаѓачки или растечки редослед;
- Сортирање по азбучен, нумерички, хронолошки редослед или редослед дефиниран од страна на корисникот;
- Сортирање според дефинирано условно формирање.

Ако треба сортирањето да се направи според еден критериум, односно споредедна колона, тогаш доволно е само да се кликне врз едно поле од колонатапо која корисникот сака да сортира и потоа од менито Home се избира Sort & Filter. Од паѓачкото мени се избира сортирање по растечки редослед (Sort A to Z) или, пак, сортирање по опаѓачки редослед (Sort Z to A).



Слика 87: Постапка за сортирање и филтрирање

Доколку корисникот ја избере опцијата **Custom Sort**, тогаш во полето **Column (Sort By)** се избира критериумот по кој ќе се врши сортирањето, во полето **Sort on** се избира каков тип податоци ќе се сортираат, и во полето **Order** се избира редоследот на сортирање.

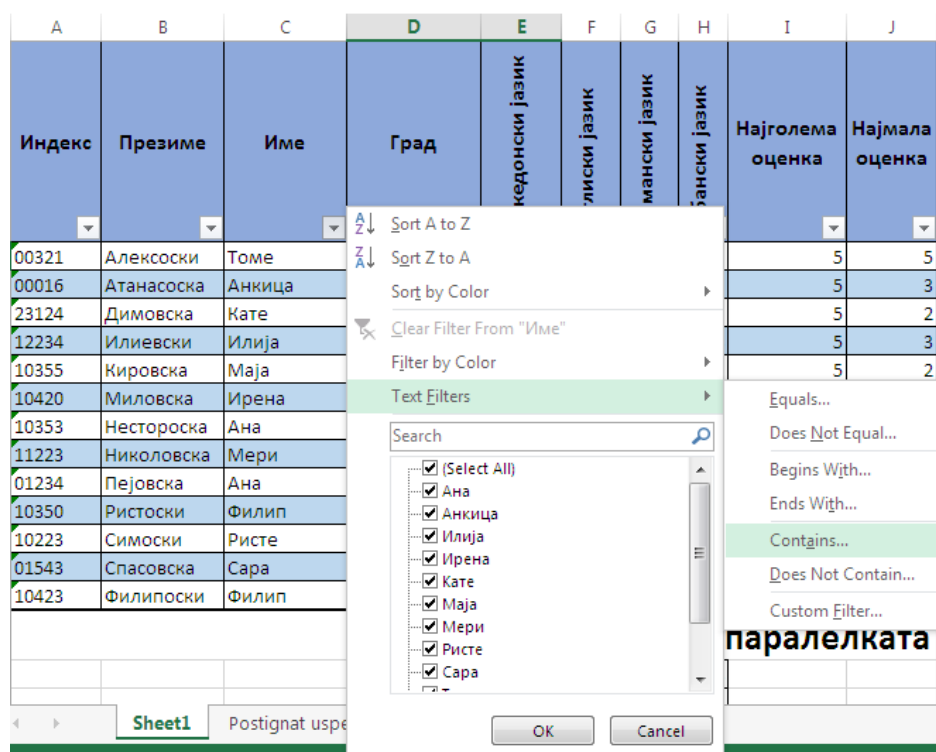


Слика 88: Сортирање според повеќе критериуми

Филтрирање на податоците

Филтрирањето претставува начин на прикажување на определно множество податоци од една табела. Филтрирањето се извршува според критериуми и во согласност со критериумите се прикажуваат релевантните податоци од табелата.

За да се вклучи филтерот во табелата потребно е да се застане на која било клетка во табелата и да се активира наредбата **Filter** од опцијата **Sort & Filter**. Тогаш на сите наслови на колоните (Header Row) се појавува стрелка со паѓачко мени. Со активирање на стрелката на паѓачкото мени, се отвора ново мени со помошни наредби како што е прикажано на сликата.



Слика 89: Помошни ојции за филтрирање

3.9.Уредување на работниот лист

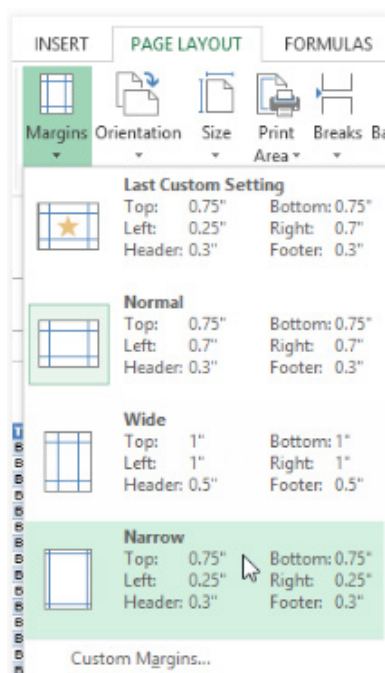
Под уредување или поставување на работниот лист се подразбира приспособување на основните параметри на работниот лист, како што се: изглед и димензии на работниот лист, нумерирање на страниците, заглавје и подножје, редослед на печатење и сл.

Поставувањето на параметрите може да се направи на два начина:

Со помош на алатките Margins, Orientation и Size, кои се наоѓаат во групата Page Setup, од менито Page Layout;

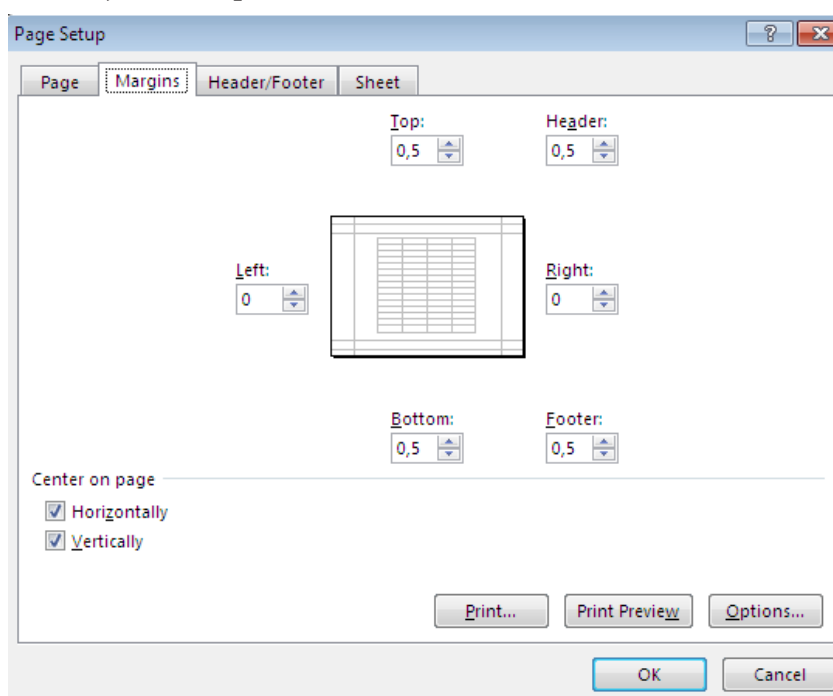
Со помош на дијалог-прозорецот Page Setup, кој се активира преку иконата во долниот десен агол на групата од картичката Page Layout, која ги содржи четирите картички: Page, Margins, Header/Footer и Sheet.

Маргините претставуваат простор по должина на страничните рабовина листот, на врвот и дното од страницата кој не се печати. Маргините се уредуваат преку картичката **Page Layout**, групата **Page Setup** и опцијата **Margins**.



Слика 90: Посџавување на марѓините

Од паѓачкото мени може да се избѳрат готови димензии односно параметри на марѓините, или, пак, преку опцијата **Custom Margins** корисникот дава прецизна димензија на марѓините.

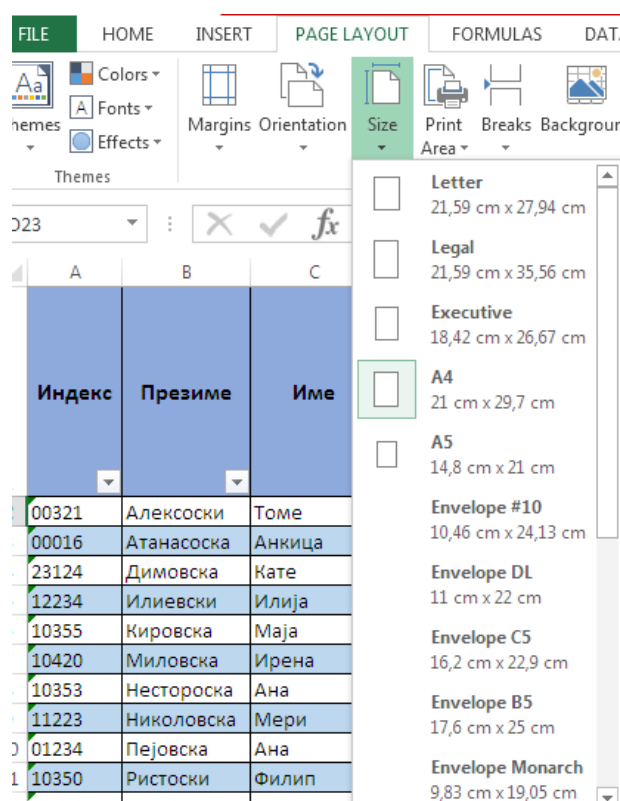


Слика 91: Прецизно посџавување на марѓини по избор на корисникот

Преку опцијата **Page**, корисникот може да ја уреди ориентацијата на страницата и да ја приспособи големината на табелата на форматот на страницата, како и да се избѳре формат на страницата. Ориентацијата на

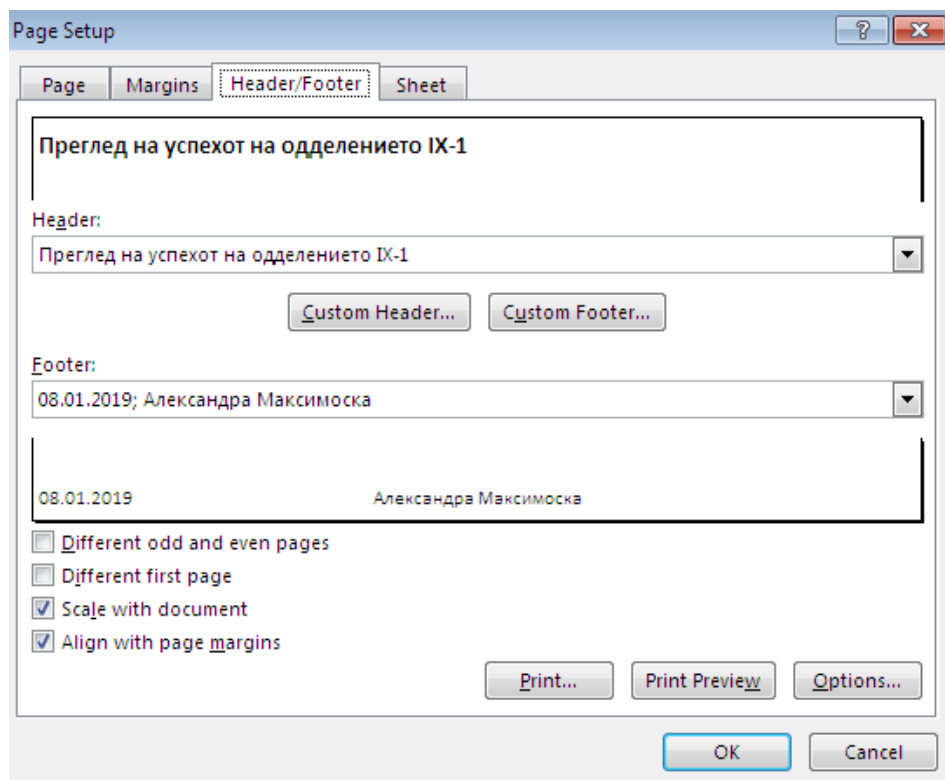
страницата може да биде **Portrait** (портрет) и **Landscape** (пејзаж) и ова може да се уреди преку наредбата **Orientation** од групата **Page Setup** во менито **Page Layout**.

Преку наведената група во менито **Page Layout**, преку наредбата **Size** може да се пристапи и кон менување на големината на страницата, односно форматот на страницата. Но притоа мора да се внимава дали печатачот може да ја користи избраната големина:



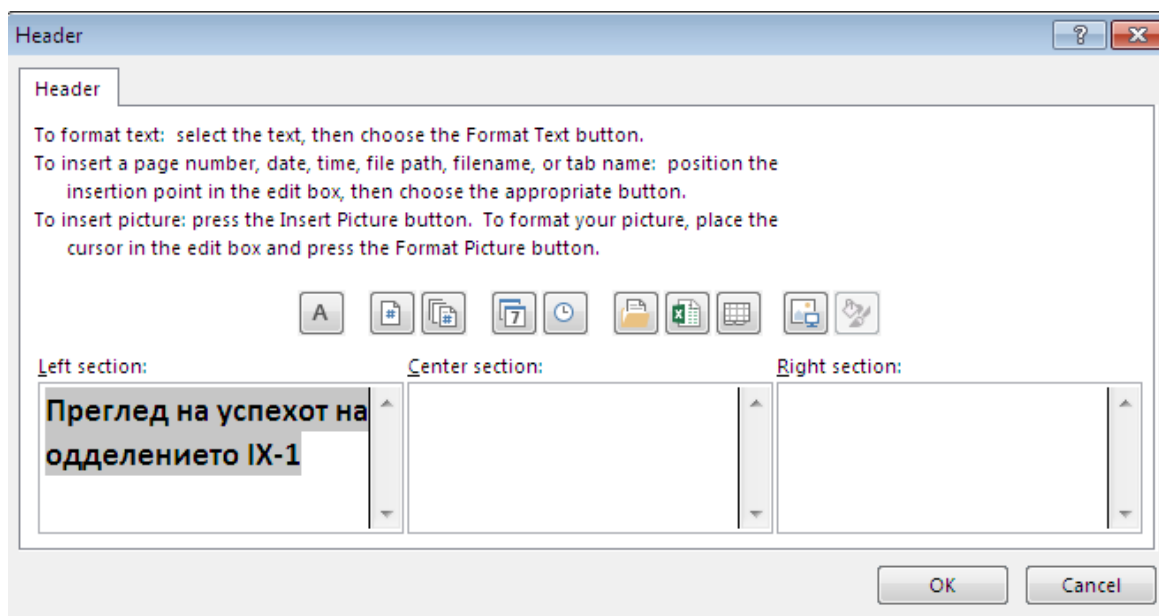
Слика 92: Избор на формати на страницата

При уредувањето на документот, пред да се даде наредбата за печатење, се поставуваат заглавје (**header**) и подножје (**footer**) на врвот и дното на страницата. Овие се поставуваат и уредуваат само еднаш, а се појавуваат на секоја страница од документот. Постапката за внесување на заглавје и подножје е преку менито **Insert** и опциите **Header** и **Footer**.



Слика 93: Внесување на заглавје и подножје

Преку опцијата **Custom Header** се уредува заглавјето, додека пак со **Custom Footer** се уредува подножјето.



Слика 94: Уредување на заглавјето (header)

Опцијата за поставување заглавје и подножје може да се активира и преку иконата **Dialog Launcher**, која се наоѓа кај групата **Page Setup** од менито **Page Layout**.

На крајот, по форматирањето на документот и уредувањето на параметрите на страницата се пристапува кон печатење на документот преку менито **File** и нредбата **Print**. Постапката е иста како и при печатење на текстуален документ во **Microsoft Word 2013**.

3.10. Практична задача

Во програмата за табеларни пресметки, во работниот лист 1 да се креира следната табела:

Индекс	Презиме	Име	Град	Македонски јазик	Англиски јазик	Германски јазик	Албански јазик
00016	Атанасоска	Анкица	Тетово	4	5	5	3
00321	Алексоски	Томе	Скопје	5	5	5	5
01234	Пејовска	Ана	Прилеп	4	4	2	3
11223	Николовска	Мери	Битола	3	3	2	2
12234	Илиевски	Илија	Скопје	3	3	5	4
01543	Спасовска	Сара	Штип	4	4	4	5
10355	Кировска	Маја	Гостивар	5	4	4	2
10420	Миловска	Ирена	Велес	2	2	3	3
23124	Димовска	Кате	Битола	2	3	4	5
10350	Ристоски	Филип	Скопје	5	3	4	2
10353	Нестороска	Ана	Гостивар	5	2	3	4
10423	Филипоски	Филип	Скопје	5	5	5	3
10223	Симоски	Ристе	Гостивар	3	3	5	5

1. Насловиџе на клејкиџе со јазичиџе да имаат вертикална насока на текстовите и да се примени опција *Wrap Text*.
2. Веднаш до колоната „Албански јазик“ да се додаде колона Најголема оценка и со помош на функција да се пресмета најголемиот оценка.
3. До колоната „Најголема оценка“ да се додаде колона Најмала оценка и со помош на функција да се пресмета најмалиот оценка.
4. На крајот од табелата да се пресмета просечен успех на секој поединечен ученик/студент.
5. Резултатот од просечниот успех на учениците/студентите да се заокружи на две децимални места.
6. Клејките од A15 до J15 да се копираат и да се направи просек на класот.
7. Учениците со просечна оценка добар да се обојат со црвена боја, а одличните ученици со зелена боја, со користење на условно формирање.
8. Просечната оценка да се заокружи со употребена функцијата *ROUND*.

9. Покрај заокружениот усѐх, со употреба на функцијата CHOOSE, да се најде описна оценка.
10. Во клетката K15 да се пресмета просекот на одделението.
11. Под колониите на предметите да се избројат колку 5, колку 4, колку 3, колку 2 има по предметите соодветно.
12. Под табелата со изброени оценки по предмет да се креира табела „Описна оценка“ во која записите ќе бидат единствени. Појаво со соодветна наредба избројте колку ученици се одлични, многу добри, добри и доволни.
13. Табелата да се формира со употреба на фонти, боја на букви, стил на буквите, боја на клетки, вид рамки и боја на рамките со услов, за да се прикаже прегледност.
14. Да се постави заглавје (header) „Преглед на усѐхот за одделение IX-1“ и подножје (footer) системски датум и име на одделениот раководител.
15. Селектирајте ги насловните колони и внесете филтер.
16. Појаво сортирајте ги податоци по презиме почнувајќи од А, и по вториот услов по усѐх почнувајќи од најдобриот.
17. Креирајте графикон на посебен работен лист во кој ќе се прикаже усѐхот на учениците. Графиконот формирајте го по желба.
18. Поставете го листот пред печатење со ориентација landscape.
19. Поставете ги маргините пред печатење.
20. Прегледајте го документот пред печатење.
21. Зачувајте го во фолдериот Excel кој го креиравте Вие, со вашето име и презиме црпичка Excel
22. Испраќајте го на маил

ТЕМА 4: ПРОГРАМА ЗА КРЕИРАЊЕ МУЛТИМЕДИЈАЛНИ ПРЕЗЕНТАЦИИ Microsoft Office Power Point 2013



Општата цел што треба да се постигне од изучувањето на темата Програма за креирање мултимедијални презентации Microsoft Office Power Point 2013 е креирање и уредување на мултимедијална презентација со примена на различен тип елементи и со употреба на соодветни визуелни ефекти.

По реализацијата на темата учесниците ќе се оспособат за:

- Осознавање на основните алатки од работната околина на програмата;
- Применување на основните елементи на мултимедијалните презентации;
- Креирање и уредување на мултимедијална презентација во согласност со правила и принципи;
- Активирање на мултимедијална презентација.

Менаџментот на училиштата може оваа апликација да ја користат за презентирање на различни активности во училиштето.

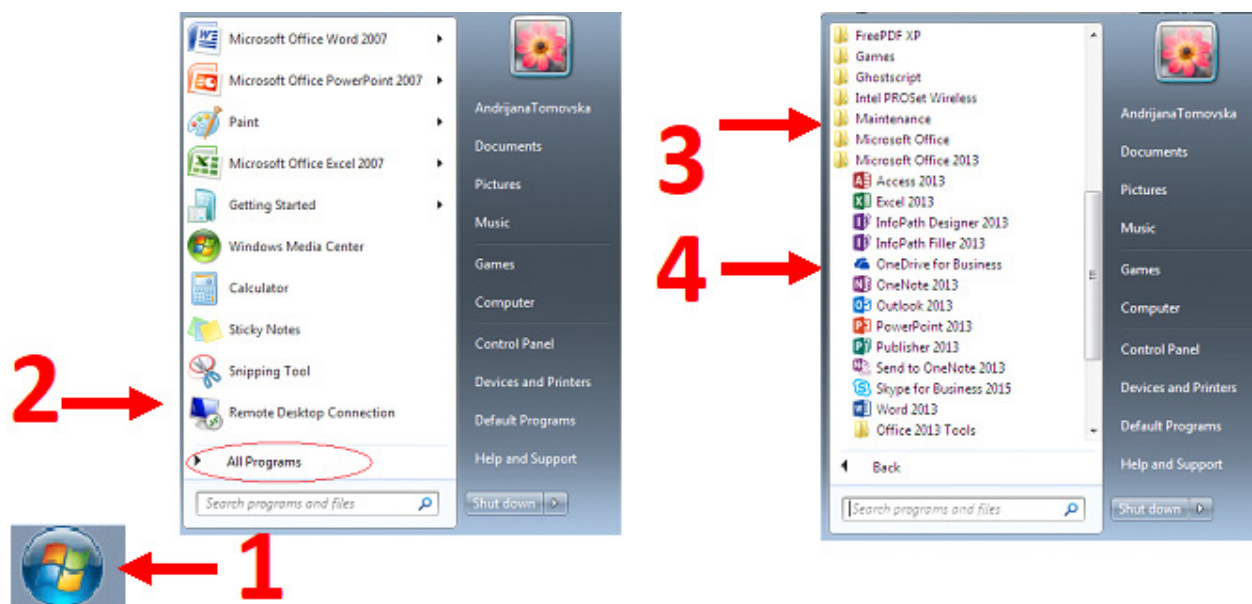
4.1 Вовед во Microsoft Office Power Point 2013

Презентација е активност со која се покажува и објаснува содржина на одредена тема пред поединци или пред група луѓе. Најчесто тоа се предавања, реклами, извештаи, претставување нови производи и сл. Презентациите може да бидат изведени во живо, поставени на пано, прикажани на телевизија, поставени на Интернет и сл.

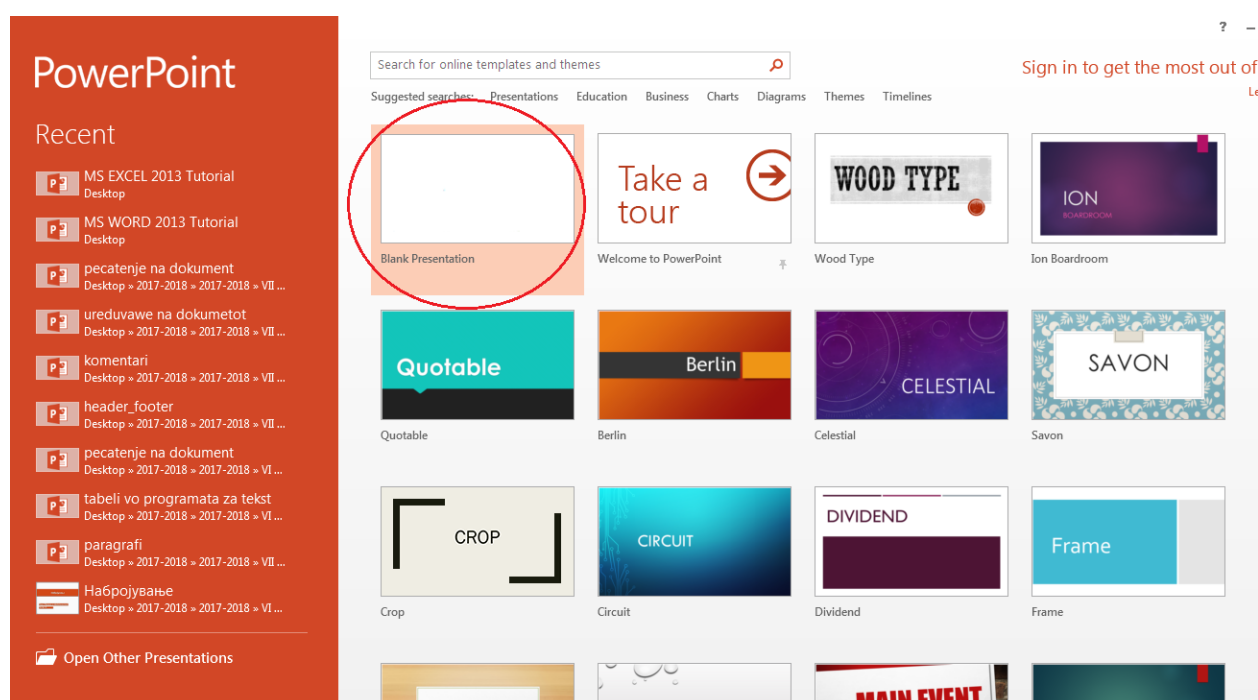
Презентацијата чија содржина е креирана со компјутерска програма во вид на серија слајдовисе вика компјутерска презентација. Мултимедијалните компјутерски презентации се креирани од содржина што е комбинација на различни податоци: текст, цртеж, фотографија, табела, дијаграм, графикон, видеоклипови, звуци, говор, музика и сл. Основниот елемент на презентацијата е слајдот. Слајд претставува страница од презентацијата на која се внесува информација во еден од погореспомнатите формати.

Интерактивните компјутерски презентации содржат хиперлинкови или врски кои овозможуваат избор на содржини, менување на редоследот на содржините и комуникација со корисникот на презентацијата. Многу често со компјутерската презентација раководи човек кој се вика презентер. Презентерот мора да биде и автор на презентацијата.

Power Point е компјутерска програма со чија помош може лесно и брзо да се креираат најразлични материјали за презентации. Апликацијата Microsoft OfficePower Pointпретставува дел од канцеларискиот пакет на Microsoft Officeи служи за креирање мултимедијални презентации. По стартувањето на апликацијата се појавува следниот прозорец:

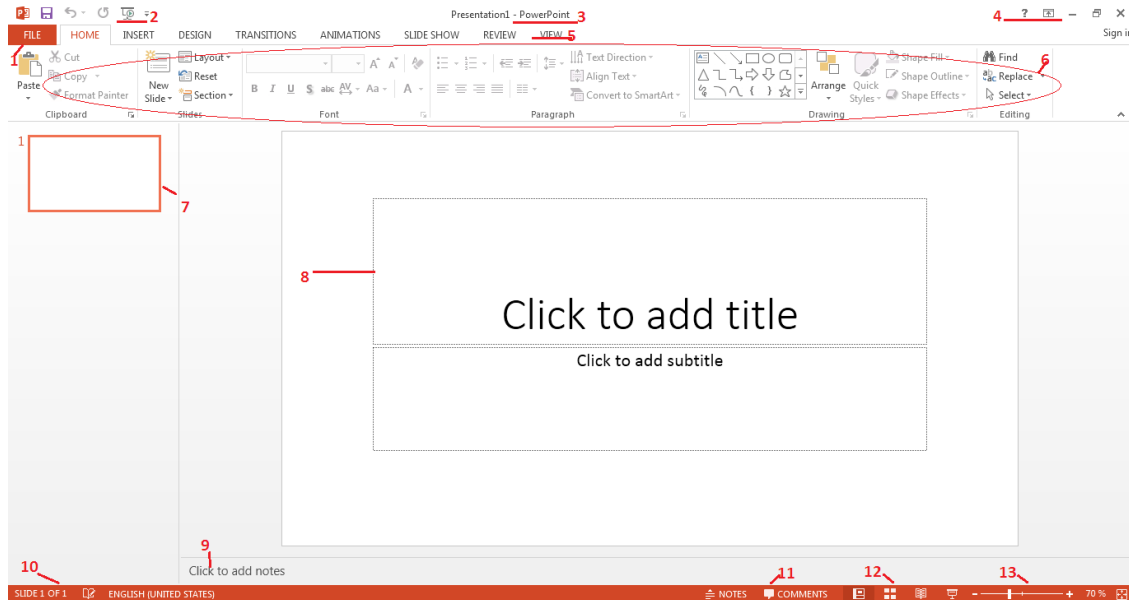


Притоа се отвора следниот прозорец од кој избираме **Blanc Presentation** за креирање нова празна презентација:



Слика 95: Отворање на нова презентација

Од овој прозорец освен изборот на нова и празна презентација, корисникот може да избере и образец (**Template**) и истиот да го обработува и приспособува на своите потреби. По избирањето на **Blank Document**, се отвора работниот прозорец на програмата **Power Point**.



Слика 96: Работен прозорец на Power Point

1. **File** – преку кој се активираат најважните операции со документот;
2. **Quick Access Toolbar** – лента за брз пристап до наредбите;
3. **Title Bar** (насловна лента) – која ги прикажува името на презентацијата и името на програмата во која се креира документот, односно презентацијата;
4. **Копчиња за минимизирање, максимизирање и зазворање на прозорецот**;
5. **Menu Bar** (мени-лента – лента со картички) – групирање на наредбите според функционалните што ги извршуваат. Постојат стандардни и контекстни картички;
6. **Ribbons** – лента со алатки од соодветната избрана картичка;
7. **Overview** – прозорец за преглед на слајдови;
8. **Work Area** – Работна површина за внесување и работа со слајдови;
9. **Поле за внесување белешки**;
10. **Status Bar** (ситуациона лента) – која дава информации за документот;
11. **Внесување коментари**
12. **Алатки за различен приказ на работната површина**
13. **Zoom Slider** – контроли за фокусирање преку лизгач.

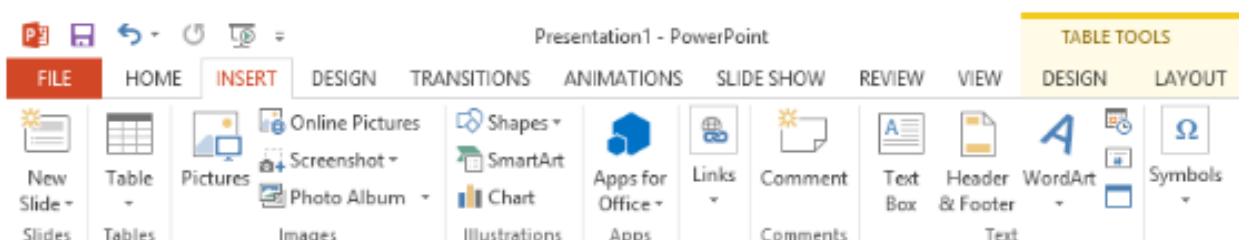
4.2 Ленти со алатки (Ribbons)

Преку табулаторот **Home** пристапуваме до најчесто користените наредби, вклучувајќи копирање и вметнување, форматирање и додавање нов слајд. Табулаторот Home е селектиран по правило секогаш кога ќе го отвориме PowerPoint.



Слика 97: Алатки од менијо Home

Во табулаторот **Insert** се овозможува внесување слики, графикони, табели, форми и видеа, кои овозможуваат визуелно да се претстават информациите и да се додаде стил во презентацијата.



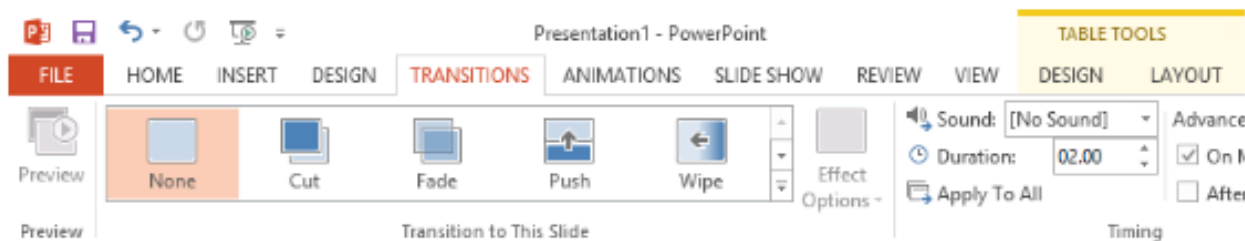
Слика 98: Алатки од менијо Insert

Корисникот може да ги примени темите, односно готовите дизајни од табот **Design**. Тема е претходно дефинирана комбинација на бои, фонтови и ефекти кои можат брзо да го променат изгледот и чувството на целата презентација. Различни теми, исто така, вклучуваат различен распоред на слајдови.



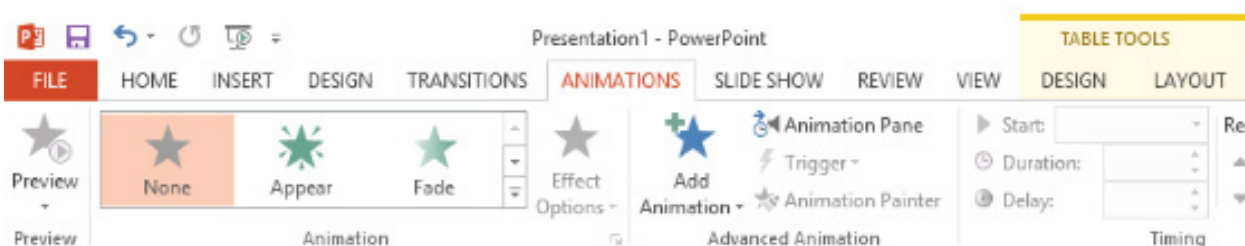
Слика 99: Алатки од менијо Design

Преминот од еден во друг слајд може да се промени преку јазичето **Transition**. Транзиции се движењата што се гледаат меѓу слајдовите кога се презентира серијата слајдови.



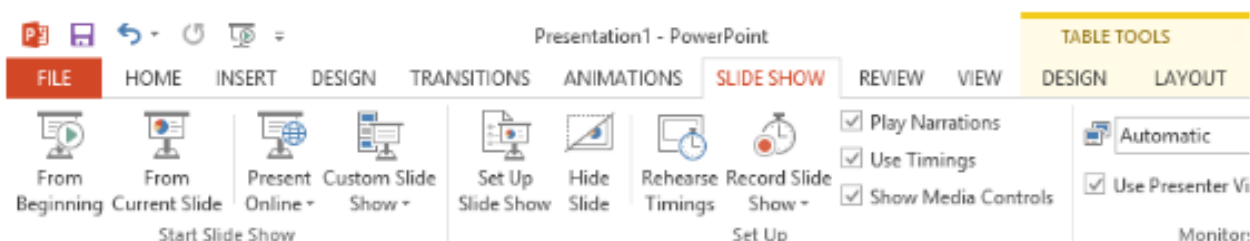
Слика 100: Алајќи од менијо Transitions

Табулаторот **Animations** овозможува да се анимираат текст и објекти како што се клип, форми и слики. Анимациите може да се користат за да привлечат внимание кон одредена содржина или да го направат слајдот полесен за читање.



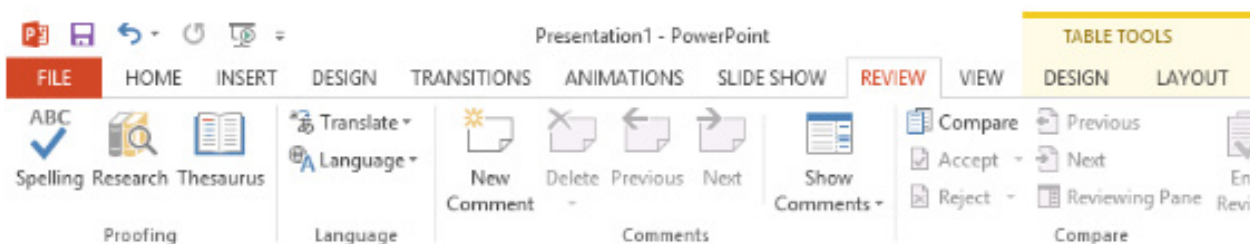
Слика 101: Избор на анимации на објектите на слајдој

Кога ќе биде подготвена презентацијата, табот „**Slide Show**“ овозможува алатки за да биде презентацијата професионална, вклучувајќи ја и опцијата за време и снимање на нарација.



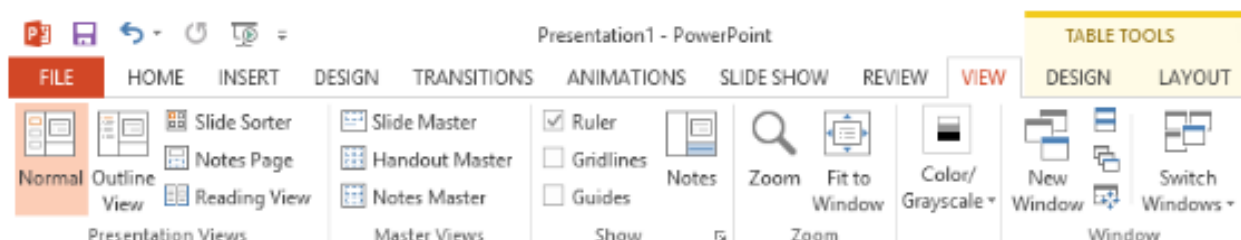
Слика 102: Табулајорој Slide Show

Јазичето **Review** се користи за пристап до многуте можности за уредување на PowerPoint, вклучувајќи проверка на правописот и додавање коментари.



Слика 103: Менијо Review

Во табулаторот **View** може да се префрлува изгледот меѓу неколку различни погледи на презентацијата, вклучувајќи ги и **Outline View**, **Slide Sorter** и **Slide Master**. Овие погледи може да помогнат при подготвувањето и организирањето на серијата слајдови.



Слика 104: Алајки од менијо View

При внесување објекти во презентацијата, контекстни јазичиња се појавуваат на лентата кога работиме со одредени предмети како табели, форми и слики. Овие јазичиња содржат посебни командни групи кои ни овозможуваат да ги форматираме овие ставки по потреба.



Слика 105: Контекстна лента со алајки при внесување табела

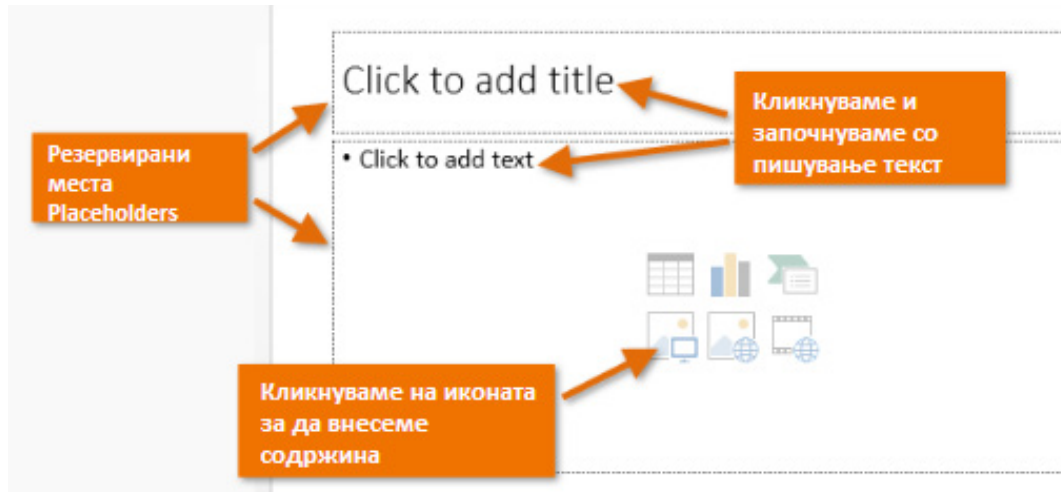
4.3.Активности со презентација

Активностите со презентацијата се вратат на истиот начин како и во програмите MS Word 2013 и MS Excel 2013: отворање на нова презентација, отворање на постоечка презентација, зачувување, печатење, затворање на презентацијата и сл. До овие активности пристапуваме преку менито **File**:

1. **File – New** – отворање на нова презентација
2. **File - Open** – отворање на постоечка презентација
3. **File – Save/Save As** – зачувување на презентацијата
4. **File- Print** – печатење на презентацијата
5. **File – Close** – затворање на презентацијата

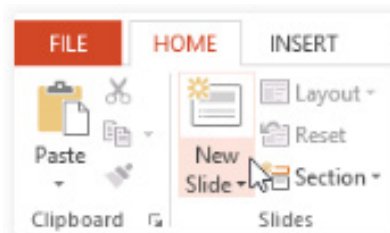
4.4.Работа со слајдови

Кога корисникот креира нова презентација тогаш автоматски се појавува првиот слајд кој се вика насловен слајд. Насловниот слајд обично содржи две резервирани места (**Placeholders**) во кои се внесуваат наслов и поднаслов. Резервираните места може да содржат различни видови содржина, вклучувајќи текст и слики. Некои имаат текстуален дел, кој може да се замени со свој текст. Други имаат икони за слики кои овозможуваат вметнување слики, графикони и видеа.



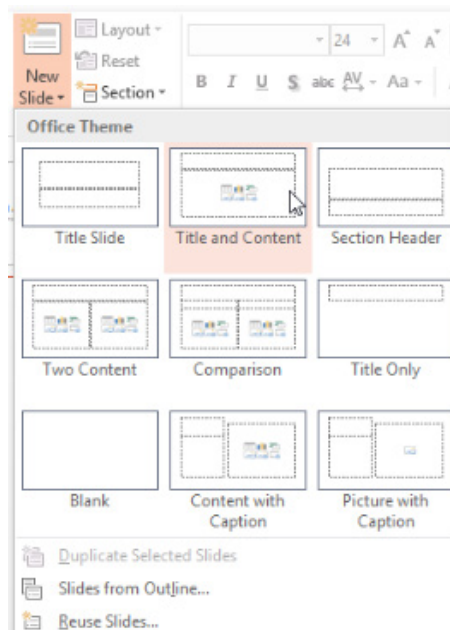
Слика 106: Видови резервирани месџаво слајд

Кога уредувањето на тој слајд е завршено, тогаш корисникот дава наредба за додавање нов слајд. Постапката за додавање нов слајд е следната: Од јазичето **Home**, кликуваме на наредбата New Slide.



Слика 107: Додавање нов слајд

Го избираме саканиот изглед на слајдот од менито што се појавува.



Слика 108: Видови распореди (Layout) на слајдовиџе

Slide Layout претставува распоредна елементите односно објектите на слајдот. Всушност, преку Slide Layout корисникот избира како ќе бидат распоредени резревираните места (Placeholders) во слајдот што е активен, односно се уредува.

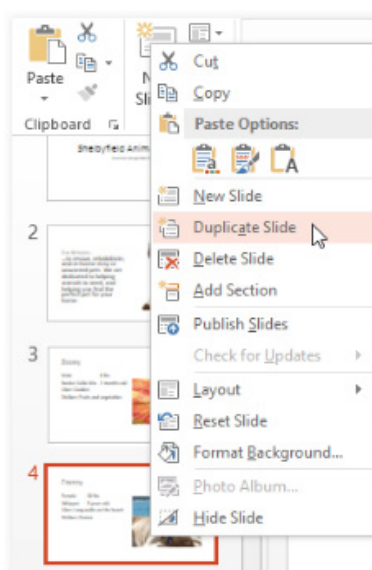
Презентацијата може да има повеќе слајдови на кои е поставена содржината за презентација. За полесен пристап и активности со поединечните слајдови најчесто се користи прозорецот за навигација меѓу слајдовите (Slide Navigation Pane), којашто се наоѓа на левата страна на работниот прозорец, како што е прикажано на следната слика:



Слика 109: Прозорец за навигација меѓу слајдовите

Најчестите активности што ги извршува корисникот со слајдовите се следните:

1. Дуплирање на слајдовите: доколку корисникот сака брзо да копира и залепи слајд, може да го дуплира. За дуплирање слајдови, се избира слајдот што треба да е копиран, се кликува со десното копче на глумчето и се избира Duplicate Slide од менито што се појавува. Исто така, можно е дуплирање на повеќе слајдови одеднаш со претходно избирање/селектирање.



Слика 110: Дуплирање слајд

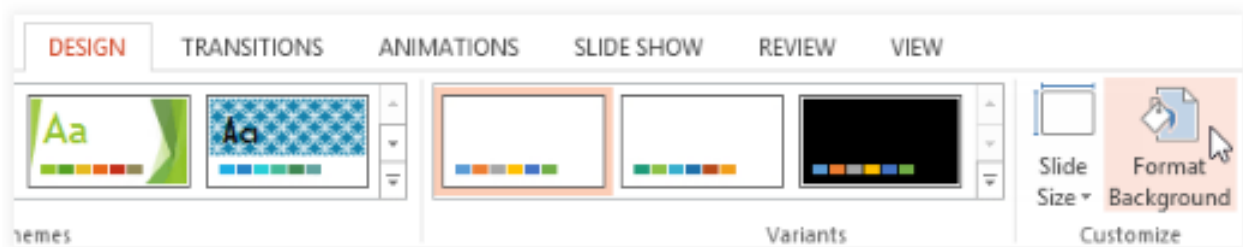
2. Преместување на слајдовите: се кликнува, се задржува и се повлекува посакуваниот слајд во прозорецот за навигација меѓу слајдовите до саканата позиција.

3. Бришење слајдови: за отстранување слајд од презентацијата, тој може да биде избришан. Едноставно се избира слајдот што треба да се избрише, потоа се кликнува накопчето Delete или Backspace од тастатурата.

4.3. Форматирање на заднината на слајдовите

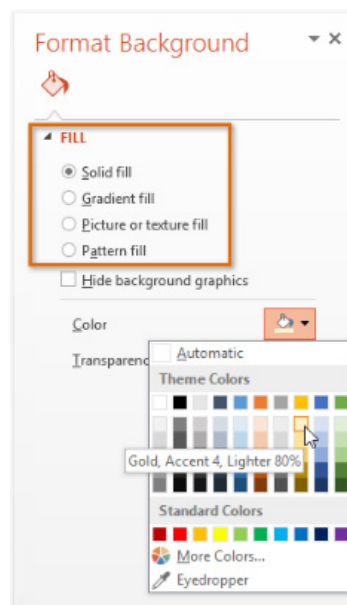
Стандардно, сите слајдови во презентацијата користат бела заднина. Лесно е да се промени стилот на заднината на некои или, пак, на сите слајдови. Заднините може да бидат еднобојни, градиентски, шеми или да се пополнат со слика. Постапката за форматирање на заднината на слајдовите е следна:

Се кликува на менито Design потоа на опцијата Format Background



Слика 111: Форматирање на заднината на слајд

Прозорецот за облик на форматот ќе се појави десно. Се избираат саканите опции за пополнување. Во прикажаниот пример, е употребено еднобојно пополнување со светлослатна боја.



Слика 112: Избор на заднината на слајдот

4.4. Додавање теми на слајдот

За разлика од форматирањето на заднината на слајдот, како што беше прикажано погоре, тема е претходно дефинирана комбинација на бои, фонтови и ефекти кои можат брзо да го променат изгледот на целата презентација. Различни теми, исто така, користат различни распореди на слајдовите, што може да го смени аранжманот на постоечките места.

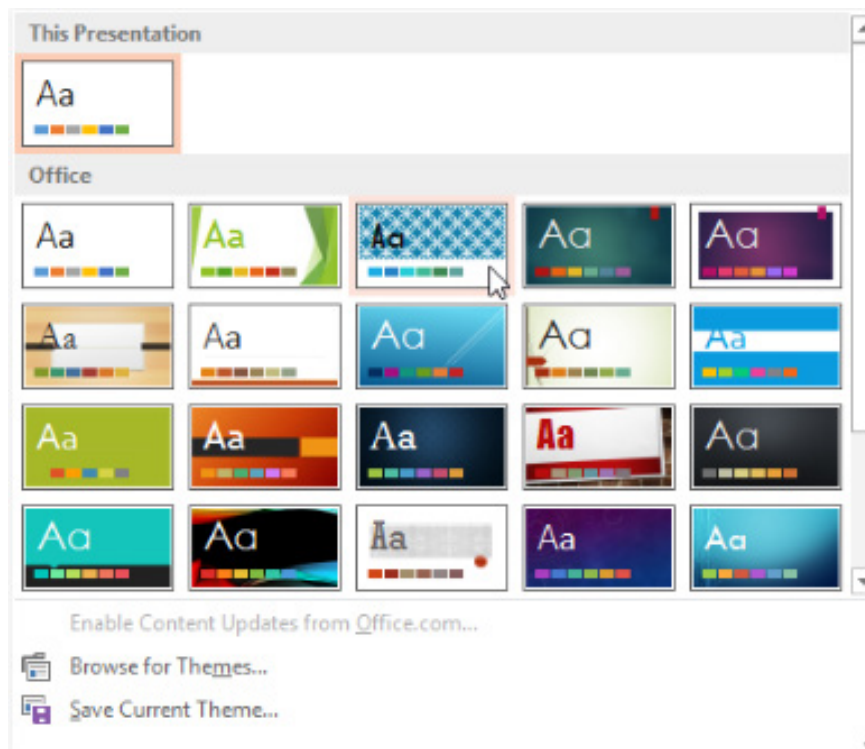
Постапката за додавање теми на слајдот е следната:

1. Се избира табулаторот Design на мени-лентата, а потоа се кликува на стрелката за опаѓање надолу, за да се прикажат сите достапни теми како што е прикажано на сликата.



Слика 113: Постапка за избор на тема на слајд

2. Се избира посакуваната тема.



Слика 114: Избор на тема

Темата ќе се појави на целата презентација.

4.5. Внесување мултимедијални објекти и хиперлинкови

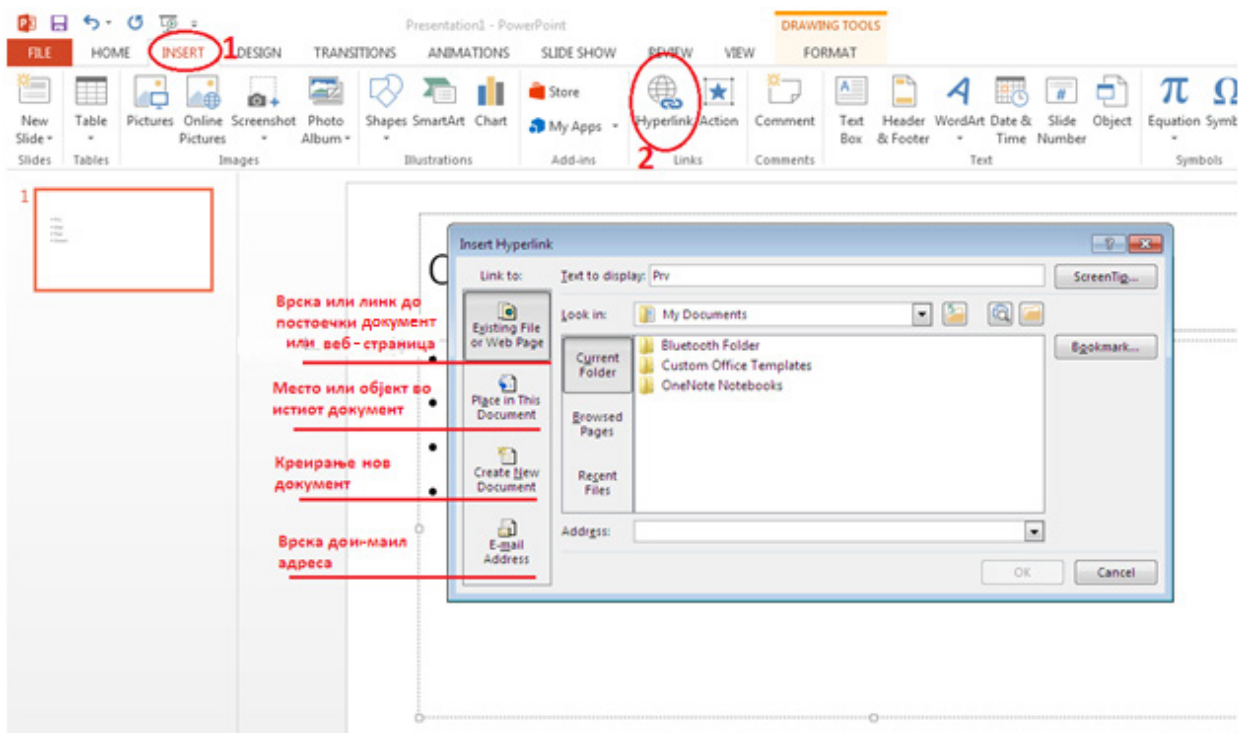
Поставување хиперлинкови

Хиперлинковите претставуваат врски до други слајдови или други места во компјутерот. Со внесувањето на хиперлинкови, корисникот може да добие подобра контрола врз текот на презентацијата.

Постапката за додавање хиперлинкови е следната:

Се кликува на менито Insert и наредбата Hyperlink.

Се отовра прозорец како што е на сликата, со цел корисникот да избере каде ќе го води линкот.



Слика 115: Додавање хиперлинк

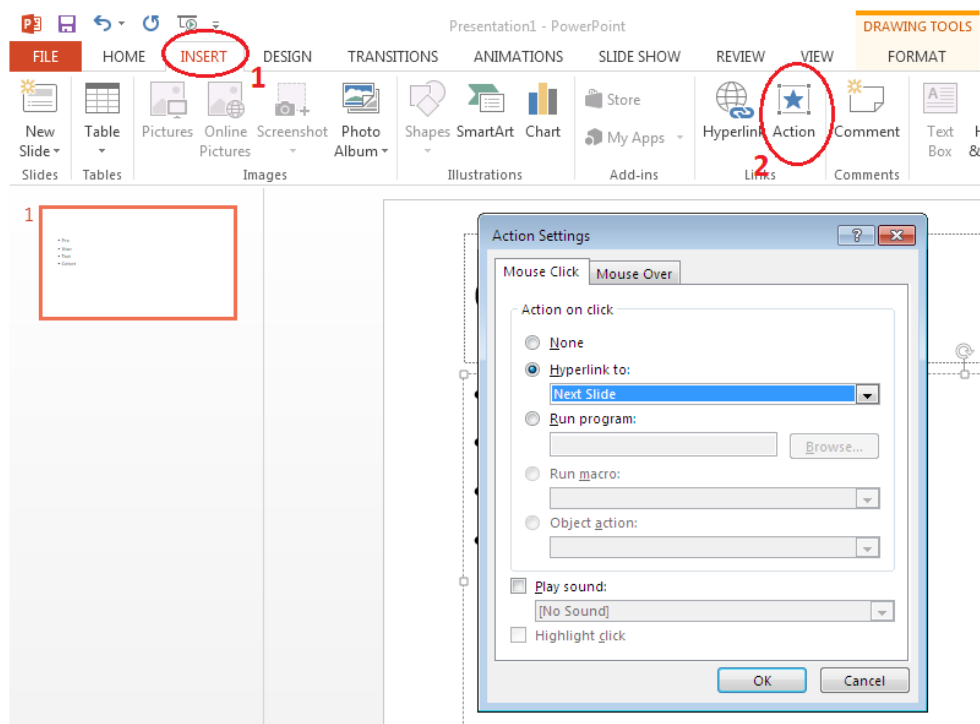
Според приказот на сликата погоре, хиперлинковите може да водат до:

1. Постоечки документи;
2. Веб-страница;
3. Новокреирани документи;
4. Електронска пошта.

Откако ќе се спроведе постапката и ќе се избераат соодветните опции, се кликува ОК. Тогаш селектираниот текст, којшто е претворен во хиперлинк, добива сина боја и е подвлечен. За да се прикаже содржината на креираниот линк корисникот доаѓа до линкот, кликува на копчето Ctrl и тогаш курсорот добива нов облик, по што се кликува со левиот клик. Кога веќе еднаш е посетена содржината на линкот, тогаш тој автоматски ја менува бојата, со што корисникот знае дека тој хиперлинк веќе еднаш бил посетен.

Акциски копчиња

Алатката Action ни нуди можност да се постави одредена акција при кликување на текст, копче или некој објект. Притоа при извршување на акцијата можно е да се преминена друг слајд, да се повика одредена програма, да се вратиме на почетокот на презентацијата и слично. Акцијата може да се активира со кликување на глумчето (mouse click) или, пак, само со поминување над местото каде што е поставена акцијата (mouse over). Исто така, преку опцијата Insert – Shapes можеме да додадеме готови облици и притоа да им дадеме акциски копчиња што ќе вршат одредена акција.



Слика 116: Додавање акциски копчиња

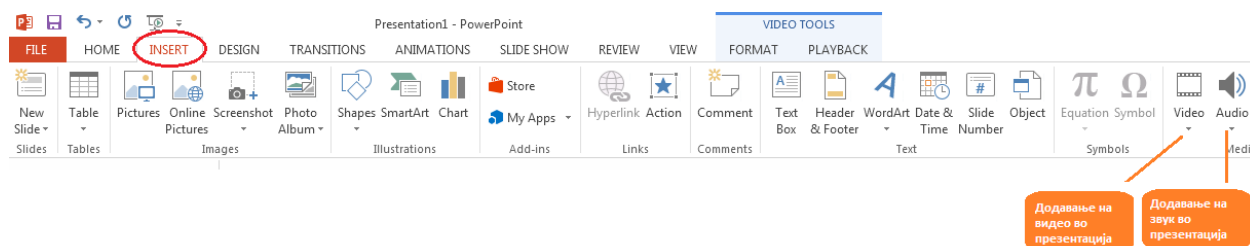
Додавање звук и видео во презентацијата

Во мултимедијалната презентација можат да се додадат видеоклипови кои се наоѓаат на Интернет, но и клипови што се зачувани на мемориските уреди на компјутерот.

При додавање звук во презентацијата, имаме избор да додадеме звучен документ кој се наоѓа на компјутерот или пак да снимиме звучен документ преку апликациите на компјутерот. При додавање звук или видео, на мени-лентата се појавуваат дополнителни менија за уредување на овие документи.

Постапката за додавање звук е со кликување на менито **Insert** и наредбата **Audio**, при што корисникот избира кој ќе биде изворот на аудиодокументот.

Постапката за додавање видео е со кликување на менито **Insert** и наредбата **Video**, при што корисникот избира кој ќе биде изворот на аудиодокументот. Постапките се прикажани на следната слика:



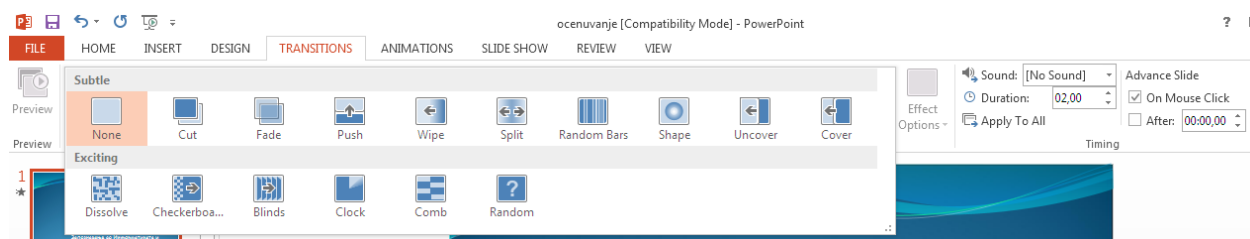
Слика 117: Додавање звук и видео во презентацијата

Додавање ефекти во презентацијата

Во презентацијата може да се поставуваат звучни и визуелни ефекти. Визуелните ефекти можеда бидат поставени како:

- ефекти на премин меѓу слајдовите (ефекти на транзиција) или
 - ефекти на анимација – движење на објектите поставени на слајдот.
- Звучните ефекти најчесто се придружни ефекти на видео ефектите.

Ефектите на премин или транзиција се визуелни ефекти што се појавуваат при премин од еден на друг слајд. Овие ефекти овозможуваат сигнализирање на корисниците на презентацијата дека ќе бидат прикажани нови информации, нов слајд. Програмите за креирање презентации овозможуваат доделување ист ефект на премин за сите слајдови во презентацијата или различни ефекти на транзиција за секој слајд. За ефектите на премин може да се избере брзина, звук и начин на активирање. Постапката за додавање ефекти на транзиција се прикажани на следната слика:



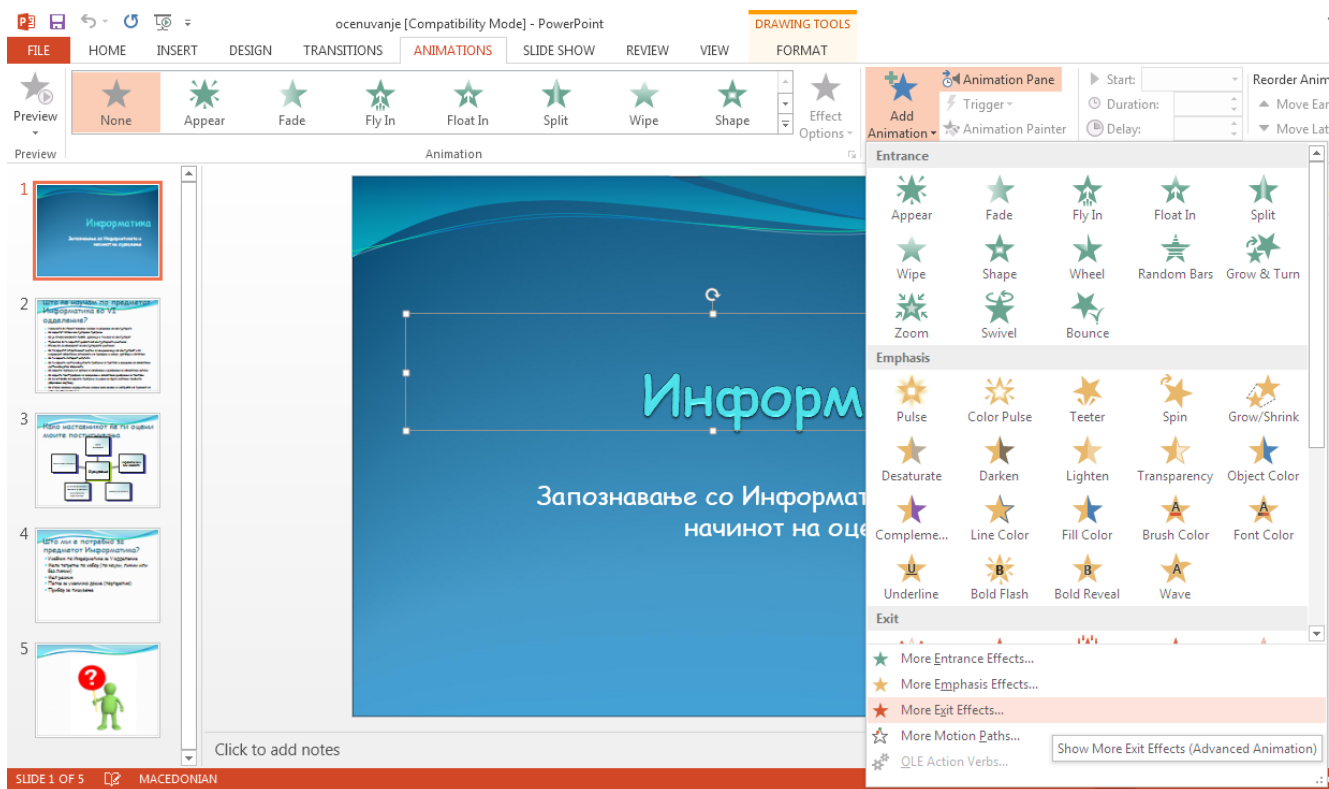
Слика 118: Додавање ефекти на транзиција

Анимација е брзо менување на приказот на голем број слики една по друга при што се добива ефект на движење на објектот прикажан на сликите. Анимациите според движењето на објектот на слајдот се поделени на 4 видови:

- влез на објектот на слајдот;
- нагласување на објектот на слајдот;
- објектот го напушта слајдот;
- објектот на слајдот омишува избрана илустрација;

За анимациите, во зависност од категоријата на која ѝ припаѓаат, може да се избераат параметри како што се: брзина, начин и редослед на појавување,

насока, изглед на патека, големина и сл. Засе додадат анимации на објектите од слајдот најпрво се селектира објектот, а потоа се избира начин на движење односно анимација преку менито Animations и опцијата Add Animation. Од прозорецот може да се избере некоја од најчесто користените, но може и да се избере преку опцијата More, која се наоѓа на долниот дел од прозорецот. Поставените анимации во панелот на десната страна може да се реорганизираат, односно да им се даде друг редослед, да се бришат и да им се додаваат дополнителни опции во однос на тоа кога да се појават и на кој начин.



Слика 119: Додавање ефекти на анимација на објектите на слајдои

4.6. Приказ на презентацијата

На крајот, откако презентацијата е целосно готова и уредена во согласност со претходно наведените чекори и наредби, корисникот ја прикажува презентацијата пред аудиториумот. Постојат неколку начини на активирање на презентацијата, и тоа:

- Со кликување *F5* од тастатурата
- Преку алатката *Slide Show*, која се наоѓа на *Quick Access Toolbar*
- Со кликување на алатката за *Slide Show* која се наоѓа на статусната лента на прозорецот.

4.7. Практична задача

Во програмата за мултимедијални презентации да се креира мултимедијална односно Power Point презентација на тема „Меѓународното тестирање на учениците ПИСА“. Презентацијата треба да ги има следните карактеристики:

1. Насловен слајд во кој ќе се напишаат темата и авторот на презентацијата.
2. Во следниот при слајда да се даде опис на Меѓународното тестирање на учениците ПИСА. Да бидат објавени и информации за македонските ученици. На овие слајдови соодветно да се постават фотографии и хиперлинкови до веб-страница.
3. На последниот слајд да бидат поставени две прашања за темата во вид на квиз со хиперлинкови.
4. На шестиот слајд да се прикаже првото прашање и под него да се понудат одговори. Ако кликнеме на точниот одговор, да не одведе на слајд кој ни потврдува дека одговорот е точен и при тоа да се појави опција да преминеме на следното прашање, ако одговорот не е точен да не врати повторно на прашањето за да можеме точно да го одговориме.
5. Истојто да го повториме на вториот прашање.
6. На Интернет да се пронајдат слики што соодветствуват на поставените прашања. Тие да се постават на слајдовите каде што се понудени одговорот на прашањата.
7. Да се примени ист дизајн на слајдовите.
8. На слајдовите да се постават ефекти на транзиција, а на објектите во слајдовите да се постават ефекти на анимација.
9. Документот да се зачува со вашето име и презиме црпичка PowerPoint во фолдерот каде што Ви ја креираме. Да се испрати на маил

ТЕМА 5: ИНФОРМАЦИИ И КОМУНИКАЦИИ

Примената на информатичко-комуникациската технологија во секојдневните активности на директорот ја наложува и потребата од секојдневна примена на интернет-технологијата за различни цели.

Основната цел во изучувањето на оваа тема е да се оспособат учесниците за стекнување компетенции за употребување на сервисите на Интернет за реализација на тековни задачи и активности.

По завршување на темата, очекуваме учесниците да гистекнат следните способности:

- Познавање на поимите за компјутерска мрежа и Интернет;
- Употребување на различни видови интернет-сервиси;
- Применување на веб-прелистувачи за разгледување веб-содржини;
- Употребување на веб-пробарувачи за пронаоѓање информации;
- Поолнување онлајн-форма;
- Испраќање и примање имејл.

Директорите на училиштата ќе ги употребуваат интернет-алатките за добивање податоци и информации, достапност на правни документи за потребите на училиштето, видео конференции, подготовка на јавните набавки, следење на новините во образовните институции и образованието воопшто и сл.

5.1. Компјутерски мрежи

Компјутерска мрежа е група од два или повеќе меѓусебно поврзани компјутери со цел меѓусебно да комуницираат. Поврзувањето на компјутерите во мрежанај често се прави со мрежни кабли, преку телефонска линија, преку сателит итн.

Според меѓусебната оддалеченост, компјутерските мрежи се делат на:

- Локална компјутерска мрежа или LAN (Local Area Network)
- Глобална компјутерска мрежа или WAN (Wide Area Network)

LAN мрежата или локалната мрежа претставува поврзување компјутери кои се наоѓаат на мало меѓусебно растојание.

Главните карактеристики на локалната мрежа се следните:

- Поврзаните компјутери може меѓусебно да делаат заеднички хардверски уреди, како печатач, скенер и др.
- Може да си разменуваат програми и документи.
- Податоците и програмите може да се пренесуваат од еден на друг компјутер без користење цела или USB-меморија
- Корисникот може да определи кои од уредите или паки се од неговите компјутери ќе бидат достапни за разгледување или користење од другите компјутери во мрежата

- Корисникот може еднајка на својот компјутер да ја направи да биде видлива (споделена) за преостанатите компјутери во мрежата и ѝ овозможи да дојде до договорите на еднајка да разменува програми и документи со другите компјутери во мрежата итн.

WAN-мрежата односно глобалната мрежа претставува поврзувањена компјутери на меѓусебно големо географско растојание. Всушност, WAN-мрежата може да се замисли како мрежа од LAN и WAN-мрежи на големо географско растојание. Уреди за поврзување во WAN-мрежа се: трансокеанските кабли, сателитите, телефонски линии и слично.

Најголемата WAN-мрежа во светот се вика Интернет.

5.2. Вовед во Интернет

Интернет е светска мрежа составена од илјадници компјутерски мрежи ширум светот. Никој не знае колку точно компјутери се поврзани на Интернет, но станува збор за милиони компјутери и тој број се зголемува секојдневно. Денес, употребата на мобилните телефони, компјутерите, преостанатите ИТ-уреди и интернет-комуникацијата претставуваат секојдневие. Главната причина за ваквиот брз развој на интернет-технологиите е потребата од брз пристап до информациите и знаењата.

Интернет претставува дел од секојдневното функционирање на современиот човек. Зборот Интернет потекнува од двата збора:

INTERNational + NETwork = INTERNET

што во превод го дава и суштинското значење на Интернет како меѓународна мрежа. Интернет се појавил пред повеќе од 50 години во обидите да се спојат во една целина компјутерските мрежи од американското министерство за одбрана, дотогаш познати како ARPAnet (Advanced Research Project Agency). Оваа експериментална компјутерска мрежа била дизајнирана со цел да ги поддржи воените истражувања во насока на изградба на компјутерска мрежа што ќе биде способна да ги преживее парцијалните оштетувања направени при евентуално бомбардирање или ракетен напад. Притоа, компјутерската мрежа требало повторно да функционира како целина, со единствена цел секој компјутер да може да комуницира со кој било друг во кое било време.

Поимот Интернет првпат е употребен во 1982 година кога е лансиран IP протоколот со кој при крајот на 80-тите години од минатиот век е воспоставена комуникациска врска помеѓу ARPAnet и NSF (Национална фондација за наука) токму со помош на TCP/IP протоколот (Transmission Control Protocol/Internet Protocol) и оттогаш се смета почетокот на глобалната компјутерска мрежа која денес е популарна под името Интернет.

Според тоа Интернет можеме да го дефинираме на следниот начин:

Сите компјутерски мрежи што користат IP протокол и соработуваат како единствена и неограничена глобална мрежа го сочинуваат Интернет.

Протоколи и сервиси на Интернет

Протокол е збир на правила што ги управуваат комуникациите помеѓу два или повеќе компјутери кои се мрежно поврзани. Бидејќи ова е сложена работа и компјутерите штосе вклучени во таа мрежа или конекција треба хардверски и софтверски да се усогласени за да функционира нормално Интернет, биле креирани правила кои се определени со познатиот OSI-модел (Open Systems Interconnection).

Во прилог ќе ги дефинираме неколку од овие протоколи:

1. **IP** (Internet Protocol) – комуникацијата помеѓу компјутериите што го сочинуваат Интернет се остварува преку размена на податоци преку кабел или сателит во специјална форма, наречена интернет протокол (IP). За да стигне информацијата до својата дестинација, треба да се наведе IP-адресата на компјутерот-домаќин, што значи дека оваа адреса треба да е единствена за секој компјутер што е приклучен на Интернет.
2. Како што секој компјутер поврзан на Интернет мора да има своја интернет-адреса, така секој документ поставен за разгледување на некој компјутер на Интернет (текст, слика, видеоклип, музика и сл.) мора да има своја адреса која се вика **веб-адреса** или **URL** (Uniform Resource Locator). Секое URL се состои од три дела: видот на протоколот, името на адресата и патот со кој се доаѓа до информацијата на компјутерот-домаќин.
3. **TCP/IP** (Transmission Control Protocol/Internet Protocol) е протокол што се грижи за редоследот на испраќањето пакети, односно пакетиите да бидат пооредени на ист начин како што биле испраќени. Тоа значи дека податоциите што се испраќаат и примаат преку Интернет се делат на пакети или секвенции и придоаат секвенциите на пораката треба да бидат пооредени на вистински начин.
4. **Hypertext Transfer Protocol** или познат како **http** е комуникациски протокол за прием и испраќање податоци преку World Wide Web (WWW), односно помеѓу веб-клиентот и серверот. Тој спаѓа во групата апликациски комуникациски протоколи заедно со протоколиите за имејл (електронска пошта) и **ftp** (File Transfer Protocol). **HTTP** протоколот е оригинално развиен за креирање и публикување веб-страници.
5. **File Transfer Protocol (FTP)** е специјално дизајниран за брз и сигурен трансфер на документи помеѓу компјутериите.
6. **Simple Mail Transfer Protocol (SMTP)** претставува интернет-протокол за размена на имејл-пораки преку Интернет. Овој протокол работи најдобро кога серверот што испраќа порака и оној што прима порака работат непрекинато.

Сите можности што ги нуди Интернет за разговори, размена на пораки, информации, купување, симнување слики, музика, видеоклипови и сл. се

викаатинтернет-сервиси. Сервисите работат преку компјутери поврзани на Интернет кои се викаат сервери. Компјутерите поврзани на Интернет, кои ги користат можностите на Интернет, се викаат клиенти. Некои од сервисите на Интернет се:

- ♦ **WWW (World Wide Web)**–сервис за поставување свои и разгледување други веб-сајтови.
- ♦ **Search Engines (машини за пребарување)** – сервис за пронаоѓање потребни информации на Интернет.
- ♦ **E-mail** – сервис за примање и испраќање електронска пошта. Оваа комуникација е доста популарна од причина што овозможува лесна, брза и сигурна комуникација помеѓу корисниците. За да се оствари мејл-комуникацијата, потребно е секој од корисниците да има своја мејл-адреса, на пример: `username@ukim.edu.mk`, каде што `username` означува корисничко име и мора да биде единствено за секој корисник на еден мејл-сервер, `ukim` го означува името на серверот, `edu` е ознака за образовна институција, додека, пак, `mk` е доменот на нашата држава. Покрај `edu` во мејлици веб-адресите се користат и други наставки: `mil` (воена организација), `org` (домен резервиран за здруженија и организации), `gov` (влада на организација), `com` (означува компании), `net` (компјутерска мрежа) и `edu` (образовна институција).
- ♦ **Интерактивно комуницирање** – сервис за текстовно, звучно или видеокомуницирање помеѓу луѓето кои се во исто време на Интернет. Комуникацијата се остварува преку различни програми како `mIRC`, `Yahoo Messenger`, `ICQ`, `Skype` и др.
- ♦ **E-commerce** – сервис за онлајн-купување и продавање различни производи и вршење различни онлајн-услуги
- ♦ **Електронско банкарство** – сервис за проверка на банкарска сметка, плаќање на сметки и слично.
- ♦ **Download** – различни сервиси за симнување податоци од мрежата (слики, музика, видеоклипови, филмови и сл.).
- ♦ **Upload** – различни сервиси за испраќање податоци кон мрежата.

5.3. Веб-терминологија

1. **Веб-страница** – документите што ги разгледуваме на интернет се нарекуваат веб-страници (*web pages*). Тие имаат наставка `.htm` или `.html`.
2. **Веб-сајт** е колекција од една или повеќе веб-страници поставени на Интернет. Веб-страниците од веб-сајтот се организирани во сѐбло од папки и подпапки.
3. **Home Page** – секој веб-сајт има своја почетна страница. Почетната страница на веб-сајтот се вика *home page*. Обично почетната страница му покажува на корисникот што се може да се најде на веб-сајтот.

4. **Линкови** – претставуваат врски до други страници или веб-документи поставени на интернет за разгледување.

5. **Веб-прелистувачи (Web Browser)** е програма за отворање, разгледување и движење низ различни веб-страници од веб-сајтови. Најпопуларни веб-прелистувачи се: Internet Explorer, Google Chrom, Safari, Mozilla Firefox и Opera).

6. **Веб-пребарувачи (search engines)** се алатки што овозможуваат пронаоѓање на адреса на веб-страница што содржи потребни информации. Најпознатите пребарувачи се: Google, Yahoo, MSN, Ask и др. Постојат два начина на пребарување, и тоа: пребарување по категории и пребарување по клучни зборови.

5.4. Блогови (веб-дневници)

Веб-дневник или блог е локација на Интернет во форма на електронски весник или дневник, составена од содржини што се прикажани по обратен временски редослед: најновите текстови се прикажани на врвот.

Блогот е како весник или дневник што се пишува онлајн.

Веб-дневникот може да содржи текстови во форма на вести, белешки или дискусии, но и фотографии, скици, адреси кон други локации на Интернет и др. Текстовите ги пишува авторот на блогот или ги нудат корисниците, но може да бидат преземени и од други веб-локации.

Веб-дневниците се однесуваат на една или повеќе теми за кои посетителите можат да напишат коментар или да постават прашање.

Автор на веб-дневник може да биде кој било. Авторот на веб-дневникот односно блогот се вика блогер.

За да се креира веб-дневник на бесплатниот сајт www.blogspot.com потребно е корисникот да има свој сметка на Gmail, бидејќи потребно е да се има корисничко име и лозинка за да може да се логираме и да го креираме блогот. Се активира некој од прелистувачите што се инсталирани на компјутерот: Google Chrom, Mozilla Firefox, Internet Explorer, Опера или Safari. Во адресната лента се пишува адресата: www.blogspot.com и потоа се следат чекорите што се отвораат со секој нареден прозорец.

Оваа алатка е многу корисна во насока на успешно рекламирање на образованата институција и развивање на маркетингот на училиштето, како една од основните потреби на модерното општество.

5.5. Практична задача

1. Пребарајте информации за нанокопи на Интернет! Податоциите што ќе ги најдете зачувајте ги во Word документ.
2. Наведи три наслови на најнови книги за оваа година.
3. Информацијата можеш да ја најдеш на веб-страницата на Градска библиотека „Браќа Миладиновци“ Скопје. <http://www.gbblsk.edu.mk>
4. Креирај нова страница под името **Informacii od Internet** и меморирај ги сите најдени информации. Во оваа страница креирај уште три страници.

**Biografija-Toshe,
Sliki-Toshe,
Pesni.**

Со пребарувачот Google обиди се да најдеш и преземеш: биографија на Тоше Проески, слика од Тоше Проески со големина над 50KB и текстов на неговата „Тајно моја“.

5. Пронајдениите податоци да се испраќаат на имејла во Сс да се стави алтернативна имејл-адреса. Документите да бидат прикачени во прилог (Attach).

ТЕМА 6: ОБРАЗОВНИ АПЛИКАЦИИ

Примената на современата образовна технологија во образовниот систем го означува почетокот на создавање модерна, динамична, активна и ефективна средина каде што учениците се оспособуваат за живот во време на енормна експанзија на техниката и технологијата во сите сфери на секојдневието. Информациско-комуникациската технологија станува неопходна алатка за реализација на наставната содржина во процесот на воспитание и образование.

Придобивките од имплементацијата на ИКТ во воспитно-образовниот процес, влијанието врз мотивацијата на учениците за учество во процесот на реализација на наставните цели, желбата за активности на часот, комуникацијата со соучениците и наставникот, новата улога на ученикот и наставникот, потребата од континуиран професионален развој на наставниците, воспоставувањето успешна соработка со колективот и влијанието на менаџментот на училиштето во поттикнувањето и развојот на информатичката писменост и употреба, се индикатори за движење во насока на подобрување на понудата на образованиот пазар.

Со развојот на Интернет, компјутерите станаа богати ризници на информации. Учениците можат самостојно да бараат информации и да истражуваат. На овој начин се поттикнуваат љубопитноста, самостојноста и критичноста кај учениците.

Образовен софтвер се компјутерски програми за учење, подучување или помош при учење.

Постојат образовни компјутерски програми за луѓе од различни возрасти, почнувајќи од мали деца и тинејџери, па сè до возрасни. Образовниот софтвер може да биде во вид на учебник, енциклопедија, речник, компјутерски игри, симулации и сл. Притоа содржината на образовниот софтвер може да биде најразлична: учење на странски јазици, математика, историја, географија, биологија, уметност и сл. Според тоа, образовните програмисе програми направени со цел да се стекнат знаења. Предностите од примената на образовните програми се големи:

- активно учество на учениците;
- индивидуално темпо на учење;
- систематизирано учење;
- нагледност во наставата;
- симулација во време и простор;
- симулација на скапи експерименти и сл.

Главни карактеристики на образовните програми се:

- - **Интерактивни**—значи дека ученикот го следи материјалот и поворемено одговара на прашања. Така, ученикот е активен и го поминува материјалот во согласност со брзината со која го совладал. Истио така,

ученикот може самиот да го провери своето знаење.

- **Мултимедијални** – значи дека се составени од повеќе елементи како: текст, слики, звуци, графика, движења и сл. Значи повеќе медиуми се вклучени во една целина како што е образовната програма.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

- Nancy C. Muir. (2009): *Windows 7 for Dummies*, United States of America
- Microsoft Corporation (2009) *Deploying Windows 7*, Microsoft
- Гелев, С (2009): *Компјутерски алатки*, Скопје
- Гушев, М (2008): *Современи компјутерски системи*, Скопје
- Lisa A. Bucki, John Walkenbach, Michael Alexander, Dick Kusleika, Faith Wempe (2013) *Office 2013 Bible: The Comprehensive Tutorial Resource*, Wiley USA
- Официјалната страница за поддршка на Microsoft (<https://support.office.com/en-us/office-training-center>, посетен на 07.04.2019)
- Web-страница на GCF Learnfree.org (<https://edu.gcfglobal.org/en/subjects/office/>, посетен на 01.04.2019)
- Прирачник „Училиштата на 21 век“ (21-th Century Schools) British Council



МОДУЛ 2

ТЕОРИЈА НА ОРГАНИЗАЦИЈА

Автор:
д-р Фанче Јошевска

Скопје, 2018

СОДРЖИНА

Тема 1: Теорија на организација	116
1.1. Видови организации и нивни карактеристики	117
1.2. Организациска структура	117
1.3. Воспитно-образовните институции како организациски системи	119
1.4. Структура на воспитно-образовните организации	120
Прилози кон темата 1: Теорија на организација	124
Тема 2: Менаџмент и водство	129
2.1. Менаџирање на воспитно – образовна организација.	130
2.2. Менаџментот како процес, институција и хиерархија	130
2.3. Делегирање	132
2.4. За феноменот на лидерството/водството	133
2.5. Лидерство наспроти менаџмент	135
2.6. Лидерски способности	136
2.7. Видови на лидерски стилови	139
2.8. Моќ и видови моќ	140
Прилози кон темата 2: Менаџмент и водство	142
Тема 3: Организациска култура и клима	157
3.1. Организациска култура	158
3.1.1. Фактори на влијание врз организациската култура	159
3.1.2. Влијанија и значење врз организациската култура	159
3.1.3. Промена на организациската култура	160
3.2. Организациска клима	161
3.2.1 Видови организациска клима и фактори на дејствување	162
3.3. Етос на воспитно-образовните организации	163
Прилози кон темата 3: Организациска култура и клима	166
Тема 4: Мотивација на вработените	169
4.1. Дефинирање и процес на мотивација	170
4.2. Интринзична и некои аспекти на екстринзична мотивација	171
4.3. Фактори на мотивација	174
4.3.1. Надворешни фактори што влијаат врз мотивацијата	174
4.3.2. Внатрешни фактори што влијаат врз мотивацијата	175
4.4. Ангажираност во работата на вработените во воспитно-образовните системи	175
4.5. Правила и насоки за успешно мотивирање на вработените во училиштето	176
Прилози кон темата 3: Мотивација на вработените	179
Тема 5: Соработка со родителите и заедницата	187
5.1. Досегашна практика	188

5.2. Зошто е потребна соработката на училиштето со родителите?	189
5.3. Услови за конструктивно-креативна соработка со родителите	189
5.4. Форми на соработка со родителите	190
5.5. Улогата на директорот во градење на соработка со родителите и заедницата	190
5.6. Примери за добра професионална пракса на директорите во соработка со родителите и заедницата	191
5.7 Ефекти од добра соработка на училиштето со родителите и заедницата	192
Прилози кон темата 5: Соработка со родителите и заедницата	193
Тема 6: Меѓуетничка интеграција во образованието	197
6.1.Дијалогот како стратегија за меѓуетничка интеграција	198
6.2.Ментални модели	200
6.3.Системско мислење	201
6.4. Меѓуетничка интеграција во образованието	202
Прилози кон темата 6: Меѓуетничка интеграција во образованието	204
Тема 7: Интегрирање на животната средина во воспитно-образовниот процес	209
7.1. Интегрирано планирање и интегрирана настава	210
7.2. Интеграција на еколошката едукација во македонскиот образовен систем	211
Прилози кон темата 7: Интегрирање на животната средина во воспитно-образовниот процес	215
Користена литература	232

ВОВЕД

Да се биде директор на една воспитно-образовна институција е една од најблагородните, но истовремено и многу сложена и тешка функција која бара максимална креативност, трпеливост, но и висок степен на визионерски дух кој ќе овозможи, училиштето постојано да расте и да се развива во правец на институција што функционира според современите светски трендови, вредности и принципи.

Директорот на училиштето во својот четиригодишен мандат не треба и не смее да се задоволи со просечноста во раководењето. Неговата улога треба да се развива и движи во правец на секојдневно ефикасно и ефективно менаџирање, но во исто време да ги развива и имплементира своите водечки/лидерски способности, применувајќи стил на водење со кој училиштето ќе прерасне во институција која ќе биде бренд во средината во која функционира, но и пошироко.

Директорот, многу повеќе и многу подобро од сите вработени треба да знае дека училиштето претставува структурна клетка на целиот образовен систем која, доколку не функционира, ќе се трансформира во болно ткиво чии негативни последици ќе ги почувствува целиот организам, наречен воспитно-образовен систем.

Образованието е темел на една држава. Тоа не е имагинарен поим. Тоа е процес кој е условен од функционирањето на секој поединец кој е негов составен дел. Значи, доколку едно училиште или, ако одиме уште подетално, еден или група поединци во него, својата работа не ја извршуваат во согласност со задачите и правилата на професијата, тогаш ефектите, односно контра-ефектите ќе вршат нагризување, поткопување или уништување на целината.

Од овие причини, на моите предавања, многу често ја употребувам изреката: „Лесно е да станеш (директор), тешко е да бидеш (директор)“. Овој прирачник ја потенцира важноста на меките вештини кои го трансформираат директорот во менаџер со лидерски или водствени вештини, организационската структура што треба да се сфати и да се третира како жив организам, водството како уметност во визионерското водење на системите, климата и културата кои се слика за училиштето и неговото функционирање, мотивацијата која не треба да се поистоветува исклучиво само со парите, односно платите на вработените. Потенцирано е дека највисокиот, но истовремено најтешкиот облик на учење е организацискиот, кој овозможува градење на нова парадигма со системски формирани ментални модели во кои меѓуетничките односи и размисли ќе се третираат како богатство што ќе се применува како секојдневен стил на живеење. Прирачникот конструира слика за начините, потребите и креативните соработки на училиштето со родителите и со заедницата при што ја потенцира важноста и улогата на директорот во формирањето и практикувањето на креативно-конструктивни релации и односи. Интеграциите во наставната практика, а особено во делот на еколошката едукација и заштитата на животната средина се центарот на глобалната потреба која училиштето треба да ја вгради во личноста на секој ученик како составен дел на неговото културно, а истовремено неопходно цивилизаци-

ско однесување. Дали и како ќе се реализираат ваквите процеси во едно училиште, во најголем дел зависи од директорот на истото.

Директорот треба и мора да ги има во себе сите знаења за професијата и дејноста кои ќе му овозможат да ја развива својата стручна моќ. Но, тоа не е доволно за да остави трага во своето менаџирање со училиштето. Неговата успешност и причините дали и како ќе биде запаметен како директор или ќе биде веднаш заборавен е точно во примената или непримената на „меките“ вештини, кои се однесуваат на неговиот однос кон вработените. Тоа најдобро го потенцира Ендрју Карнеги кога вели: „Тргнете ги моите вработени, но оставете ми ги фабриките, и наскоро ќе порасне трева на катовите од фабриката. Одземете ми ги фабриките, но оставете ги моите вработени, и наскоро ќе имаме нова и подобра фабрика“.

Целта на овој прирачник, а воопшто и на обуките од овој модул, е да го поттикне размислувањето на читателот и на учесникот на обуката во еден друг, во еден многу поразличен правец, да ја разбуди неговата љубопитност, да ги отвори и прошири неговите видици, кои треба да бидат комбинација од изградени вредносни системи и една креативно-конструктивна и иновативна иднина, која ја нарекуваме современо функционирање, менаџирање и водење на воспитно-образовната институција (УЧИЛИШТЕТО).

ТЕМА 1: ТЕОРИЈА НА ОРГАНИЗАЦИЈА

ОПШТА ЦЕЛ НА ТЕМАТА

Учесниците на обуката да го сфатат значењето на организацијата како систем на меѓусебно поврзани и целосно координирани делови, прецизно разграничен од средината што го опкружува, кој постојано треба да се движи и развива како услов за достигнување на организациските цели.

Очекувани резултати – стекнати компетенции

Учесниците на обуката да:

- сфатаат што е организациски систем.
- стекнат знаења за видовите организации и нивните карактеристики.
- стекнат знаења за правилно дизајнирање на функционална организациска структура, која е услов за реализирање на задачите кои се основа за достигнување на организациската цел.
- развиваат знаења и способности за функционално дизајнирање на организациската структура, како и за потребата и начинот за нејзино редизајнирање во дадени ситуации.
- сфатаат дека главна детерминанта за осовременување на воспитно-образовниот процес е функционално дизајнираната организациска структура на училишниот систем.

Содржина на темата:

- 1.1. Видови организации и нивни карактеристики
 - 1.2. Организациска структура
 - 1.3. Воспитно-образовните институции како организациски системи
 - 1.4. Структура на воспитно-образовните организации
- Прилози

1.1. Видови организации и нивни карактеристики

Организацијата е збир на односи помеѓу луѓето во реализацијата на заедничките работи, со што би се постигнала одредена цел. Етимолошкото значење на овој збор има грчко потекло и означува орудие.

Во литературата се познати повеќе поделби на организациските системи. Така, покрај поделбата на биолошки, технички и организациски, системите може да се класифицираат на:¹

- Природни и вештачки;
- Статички и динамички;
- Отворени и затворени;
- Линеарни и нелинеарни;
- Стохастички и детерминирачки системи.

Основните карактеристики на системите произлегуваат од нивното движење, од кое произлегува постигнувањето на нивните цели:²

- Повеќето на движење на системот ја определува неговата динамика, што го овозможува определувањето на ефектите од работата;
- Оборот на движење на системот го определува просторот во кој дејствува самиот систем;
- Интензитетот на движење на системот претставува обележје на промените.

Формирањето, функционирањето и управувањето на организациите не е доволно само по себе. Системите имаат значајна потреба од флексибилност во функционирањето и можност за контрола, односно самоконтрола. Ваквите услови овозможуваат нивни правилен развој и успешност. Со тоа се постигнува достигнување на врвна форма. Но, целта на организацијата не е во достигнувањето на оваа фаза. Целта е да се остане тука, бидејќи качувањето по планината е долготрајно, тешко и трновито, а слегувањето е во еден момент. За да се постигнат реални услови, потребна е соодветно изградена организациска структура, со правилна координација во неа, како и „здрава“ организациска култура и клима кои претставуваат основни услови за ефикасно и ефективно работење на организацијата во целина.

1.2. Организациска структура

Во секоја организација постојат голем број на активности кои секојдневно се реализираат во функција на достигнување на нејзините цели. Таквите активности претставуваат збир од повеќе задачи. Менаџерите треба да извршат нивно целосно идентификување, со што создаваат услови за ефикасна работа и правилно функционирање на организацијата. Поделбата на работата е значаен фактор за успешното работење. Секој член на организацијата ја добива онаа задача за која има предзнаења и која умее целосно да ја

1 Кралев, Т. (1996); Основи на менаџмент, Скопје: ЦИМ стр. 3-5

2 Преземено од: www.aperion-uni.eu/aperironinenglish/Centar_zadu...Abid_Hordic.pdf 08.06.2013, 17:24

реализира. Многу често вработените, иако имаат знаења и се компетентни за извршување на одредена задача, дополнително добиваат инструкции или посетуваат обуки каде што ги прошируваат своите знаења и ја зголемуваат својата компетентност и сигурност во работата.

За да се направи правилна поставеност на организациската структура, треба да се знаат сите задачи што се извршуваат во организацијата. Врз основа на нив се врши анализа на основните или елементарните задачи. Следната фаза, која е услов за определување, односно градење на организациската структура, е групирањето на елементарни задачи според нивната функционална близина при реализација на одредена активност. Формирањето на задачите претставува синтеза на сите поединечни работи. Нивното групирање почнува со индивидуални поврзувања, кои се прошируваат на ниво на група и целосно се формираат на ниво на организација.

Она што претставува битен елемент за функционирањето на организацијата е правилната координација. Доколку има тешкотии во нејзиното остварување, настануваат многубројни конфликтни и хаотични ситуации. Координацијата може да биде:³

- ♦ **Хоризонтална**, која го овозможува поврзувањето на вработените на истото хиерархиско рамниште и го овозможува развојот на правилната комуникација;
- ♦ **Вертикална**, која го поврзува врвот на организацијата со преостанатите хиерархиски нивоа и се осигнува со формализација, централизација, децентрализација и со линиската положба и припадност на вработените.

Структурата претставува составен дел на секој организам и на секоја организација. Организацијата има систем на внатрешни врски и односи. Како што анатомијата на човековото тело е најважниот елемент за човековиот живот и постоење, такво е и значењето на организациската структура за организацијата. Проектирањето на организацијата претставува „континуиран“ процес кој е условен од постојаните промени што настануваат во внатрешната и надворешната средина на организацијата. Таквите промени ја наметнуваат потребата од промена на организациската структура. Таа претставува динамичен процес, кој може да биде статичен, само доколку се гледа во даден момент. Единственото нешто што кај неа е статично се шемите и нејзините графички прикази. Организациската структура е директно поврзана со целите на организацијата, кои, пак, произлегуваат од нејзината развојна стратегија.

Постојат повеќе пристапи по однос на градењето на организациската структура.

Современите услови на работа ја наметнуваат потребата од ситуациониот пристап кој го условува дизајнирањето на организациската структура. Постојат повеќе фактори што влијаат врз ваквиот процес. Покрај големина-

³ Фанче Јошевска, (2014): Моделот на тимско водство според Хил и организациската рамка според Адаир како потребни фактори за ефикасност и ефективност во работата на една организација, Докторска дисертација, стр. 21

та на организацијата, значаен фактор за нејзино дизајнирање е животната фаза во која се наоѓа организацијата. Структурата е различна во зависност од тоа дали организацијата е во фаза на растење, стареење или во фазата на умирање. Во литературата се опишуваат голем број детерминанти кои имаат свое влијание врз организациската структура:⁴

- *стабилноста;*
- *средината;*
- *технолозијата;*
- *вработениите.*

1.3. Воспитно-образовните институции како организациски системи

Мисијата на јавниот образовен систем е да понуди што е можно подобро воспитание и образование за сите млади, како нивни сервис. Во контекст на реализацијата на оваа мисија, треба да се имаат во предвид две нешта:⁵

- *Постојат некои човекови вредности коишто се непроменливи, ја зајаква постојат и некои карактеристики на училиштата, како и на наставата во нив кои што нема да се менуваат од генерација до генерација;*
- *Генерациите што се воспитуваат и образуваат денес, ќе живеат во свет што ќе биде поинаков, заради што тој е динамичен и во него се случуваат крутни промени – ја зајаква секоја генерација ќе се соочува со нови предизвици и зајаква некои аспекти од живото и работата на воспитно-образовните организации, како и наставата во нив постојано ќе се менуваат.*

Процесот на едукација на човекот, односно неговото воспитание и образование, претставува стекнување на знаења, вештини, формирање на ставови и мотивација, односно стекнување на компетенции (способности) за совладување на начините за задоволување на потребите, животни и работни искуства, формирање на ставови, развивање критички однос кон работата, доброто, вредностите на светот околу него. Без воспитание и образование, човекот не ќе може да преживее и нема да постои можност за развој на техниката и науката. Образованието како процес може да се одвива преку формални или неформални институционални форми, какви што се образовните институции. Образовниот процес што се изведува според усвоени научни сознанија и методи е познат како настава.

Под образование се подразбира: *процес* на планирање, програмирање, организирање и изведување на наставата и други воспитно-образовни форми на работа со децата во градинките и учениците во училиштата.⁶ Но, кога се

4 Кралев, Т. (1996): Основи на менаџмент, Скопје: ЦИМ стр. 273-279

5 Петковски, К, Јошевска, Ф. (2015): Предизвиците на менаџментот и лидерството во воспитно-образовните организации, Херакли комерц, Битола, стр.3

6 Петковски, К., Јошевска, Ф. (2015): Предизвиците на менаџментот и лидерството во воспитно-образовните

зборува за квалитет во образованието, тогаш клучна е улогата на *резултатите* што се постигнуваат преку образовниот процес, односно квалитативните промени во развојот на личноста на едуцираните деца и ученици.

Поимот воспитно-образовен процес е поширок од поимот настава. Во процесот на едукацијата, во некои институции од потсистемите на образовниот систем, повеќе доминира воспитната компонента (предучилишните установи, основните училишта), а некаде повеќе образовната компонента (училиштата за средно образование и универзитетите). Образовните институции, всушност, се елементи на системот за образование и тие меѓусебно многу се разликуваат, иако се надградуваат една на друга.

Сите искуства во светот покажуваат дека образованието е клучниот фактор за развој на секоја држава. Оние држави што постигнале економски раст и подем се истакнуваат и со добро поставен образовен систем. Круцијална или клучна улога во тоа има социјалното партнерство. За да се постигне квалитетното образование, потребно е тоа да ги земе предвид потребите, интересите очекувањата и верувањата на три сегменти: пазарот на трудот, државата и општеството во целина и поединецот (детето, ученикот и студентот).

Образовниот систем во националните рамки на европските земји функционира од различни позиции. Националниот пакет на улогите и функциите е комбиниран со елементи поврзани преку политичкиот и менаџерскиот или административниот систем што се во функција на националниот образовен систем и се темели врз:

- *нивојот на демократија;*
- *степенот на поврзаноста на заедницата со родителите и со нивните деца и ученици;*
- *јасноста на очекувањата за излез и влез на национално ниво;*
- *степенот на децентрализација или автономија;*
- *нивојот на отвореност кон јавноста;*
- *одговорно однесување во специфични ситуации и надворешна помош во развојниот образовен процес.*
-

Овој процес ќе биде во функција само ако постои меѓусебна поврзаност меѓу политиката, системот и менаџерството во националниот образовен систем, а притоа да се води сметка за квалитетот, за дефинирањето стандарди и критериуми кои ќе се користат во процесот на контрола, за поврзаноста меѓу евалуацијата и самоевалуацијата, средбите на инспекторите со: наставниците, воспитувачите, стручните работници и соработници, родителите и др.

1.4. Структура на воспитно-образовните организации

Современите светски трендови во образованието, како одговор на крупните општествено економски промени и брзиот техничко-технолошки развој ја наметнаа потребата од соодветни промени во организациската поставеност и начинот на работа на образовните институции. Целта на овие промени е да се воспостави процес на континуирано подобрување во работата на

градинките и училиштата што, од своја страна, ќе доведе до обезбедување на квалитет во образованието. За таа цел, потребно е да се воспостави систем на перманентно следење и вреднување на работата на градинките и училиштата, поддржан од соодветно поставени институции.

Училиштата претставуваат институции во коишто се реализира воспитно-образовниот процес. Успешната работа на секое училиште се темели на четири столба:⁷

1. *Економијата на училиштите (зграда, опрема, финансии);*
2. *Годишната програма за работа на училиштето (курикулумот на училиштето);*
3. *Окружувањето на училиштето (државните институции и локалната самоуправа, родителите, социјалните партнери и останатите заинтересирани субјекти);*
4. *Вработените (особено наставниците) и децата, односно учениците.*

Од аспект на паралела со информатиката, битно е да се потенцира дека зградите, опремата, финансииите го сочинуваат таканаречениот „хардвер на училиштето“, а наставниците и учениците, „софтверот на училиштето“ се оној значаен сегмент којшто му ја дава душата на училиштето. Но, не треба да се заборави улогата на директорот на училиштето како „главен програмер“.

Доброто училиште се карактеризира со јасно дефинирана мисија, конципирана во соодветна изјава за мисијата во која на експлицитен начин е содржана целта на постоењето на училиштето. Во неа се содржани клучните вредности, верувања, потреби и интересите на корисниците на образовните услуги, споделени со оние на вработените во градинката или училиштето. Од мисијата може веднаш да се согледа дека училиштето има јасно воспоставена сопствена филозофија за воспитанието и образованието на учениците која кореспондира со воспоставени високи стандарди и очекувања.

Ваквата воспитно-образовна институција има силна поддршка, и тоа како интерна (партиципацијата во воспитно-образовниот процес меѓусебно се поддржуваат), така и екстерна (училиштето ја ужива поддршката на локалната и пошироката општествена заедница). Доброто училиште претставува средина/заедница на професионалци/специјалисти во која се учи.

Во едно ефективно училиште воспоставената клима и изградената организациска култура се погодни за одгледување и овозможуваат опстојување на овој процес на ефективност. Тоа што го прави, не го чини едно училиште ефективно, туку и начинот на кој тоа го прави. Со други зборови, едно училиште не се цени дали и колку е добро само според тоа ШТО ГО ИМА, туку според тоа ШТО ГО ПРАВИ и ШТО ГО ПОСТИГНУВА.

Потребната листа на карактеристики, за наши услови, за едно училиште да биде на патот на ефективност, може да биде следната:

- *да претставува безбедна, дисциплинирана и уредна средина во која се воспитува и учи;*

7 Петковски, К., Јошевска, Ф. (2015): Предизвиците на менаџментот и лидерството во воспитно-образовните организации, Херакли комерц, Битола, стр. 5

- да има јасна мисија и фокусирана визија со прецизно дефинирани цели и задачи;
- да има професионален директор на училиштето;
- да има изградено клима на големи очекувања за успех на секое место во училиштето, во секое време и кај секој поединец;
- акцентот да се стави на начинот на кој се организира и реализираат курикулумот и наставата;
- да постои организирано и перманентно професионално усовршување на персоналот;
- работите да се извршуваат со определена крајна цел;
- да има изграден систем за следење и мерење на напредокот на учениците и персоналот;
- да има поддршка од локалната заедница и функционална соработка со родителите.

Секое училиште како воспитно-образовна организација има свои карактеристики и особености, но сепак ги имаат и обележјата на секоја друга организација. Во суштина, организациите претставуваат групи на луѓе кои воспоставуваат структури, определуваат определени политики поврзани со работата, управуваат со ресурси и реализираат активности за да ги постигнат посакуваните резултати во духот на нивните сопствени индивидуални и заеднички вредности и потреби.

Организацијата е свесно создадена општествена единка со релативно дефинирани граници, која функционира на релативно свесна основа, составена од луѓе кои ги координираат активностите за да ги извршат своите задачи, а со тоа да ги остварат општите цели на таа организација. Со други зборови, под организација се подразбира една релативна целина составена од делови меѓусебно поврзани и прецизно разграничена од средината што ја опкружува. Организацијата е средство, орудие за постигнување цели кои за неорганизираните поединци или „ад-хок групи“ се недостижни.

Гледано од аспект на кадровските ресурси, секоја организација вклучува:⁸

- луѓе (лица) што ќе ја извршуваат работата;
- овие личности се меѓусебно поврзани (интеракциски односи);
- интеракциските односи треба да бидат регулирани и променливи во една структура;
- секоја личност, во организацијата гледа можност за остварување на своите цели преку остварување на организациските цели.

Секоја организација има воспоставени свои норми, критериуми и стандарди на работење. Тоа е неопходно потребно за да се реализира мисијата на организацијата, односно за да се задоволи целта на нејзиното постоење.

Организацијата може да се третира како општествен систем кој претставува единство на заемно поврзани елементи. Иако организацијата е вештачка

творба, таа содржи многу карактеристики на природен или механички систем. За да се сфати што се случува во организацијата, на неа треба да се гледа како на динамичен и отворен општествен систем отколку како на статичка целина која содржи официјални простории.

Процесот на креирање и применување на организациската структура треба да се стави во функција на целосно искористување на ресурсите во организацијата, што овозможува достигнување на нејзината мисија и целите, а се нарекува организациски дизајн. Тоа е процес кој се однесува на дизајнирање на индивидуалните позиции, градење на основниот скелет на организацијата, создавање врски и односи кои треба да постојат помеѓу елементите на структурниот скелет, како и дефинирање на начините за донесување на одлуките.

Реинженерингот, пак, е процес кој ја менува организациската структура и врши создавање на нови процеси, системи, организациски структури и промени, кои го овозможуваат ефикасното и ефективното работење на организацијата. Тој претставува „фундаментално преосмислување и радикално редизајнирање на деловните процеси за да се постигнат комплетни подобрувања во критичните, современо мерени остварувања, како што се: трошоците, квалитетот, услугата и брзината“.⁹ Негови главни карактеристики се:¹⁰

- фундаментална промена на начинот на размислување во организацијата на сите нејзини хиерархиски нивоа;
- ориентација кон процесот, а не кон структурата или функциите во организацијата;
- темелни промени во процесот на решавање на проблемите;
- постојано настојување за подобрување на работните процеси;
- клима и култура во која промените се редизвик кои секојдневно се ирифаќаат и се случуваат;
- динамичен и креативен пристап во работењето;
- целосно редефинирање, редизајнирање и реорганизирање на работните процеси;
- ориентација насочена кон процесите.

Процесот на редизајнирање овозможува дизајнирање на нови процеси кои наметнуваат потреба од нова организациска структура, која ги има атрибутите на флексибилност и приспособливост на ситуациите. Ваквиот процес ќе овозможи зголемување на продуктивноста и на резултатите од работата, определување и отфрлување на сите непотребни процеси, консолидирање на функциите и поголеми вредности за сите внатрешни и надворешни чинители на организацијата.

Ефикасното и ефективното функционирање на организациската структура е условено од степенот на координација на организациските единици

9 Hammer&Champy(1994) Reengineering the Corporation: A Manifest for Business, Newbury Park: Sage Publications, p. 32

10 Преземено од: www.aperion-uni.eu/aperironinenglish/Centar_zalozba/Abid_Hordic.pdf. 08.06.2013, 17:24

кои се составен дел на организацискиот систем. Во зависност од видот на работните задачи постојат различни потреби од овој процес. Така, доколку за извршувањето на одредена задача има потреба од голем проток на информации, се појавува и потребата од засилена координација. Постојат и такви работни задачи што бараат поголема самостојност при реализацијата, така што наметната интеракција меѓу членовите, која е проследена со корелација, негативно би се рефлектирала врз постигнувањата при изведување на ваквите типови задачи. Во најголемиот дел на случаите, училиштето како отворен и динамичен систем, ја наметнува потребата од засилена координација, но секако дека постојат и такви процеси или делови од нив каде што ситуациите побаруваат намалување на интензитетот и на обемот на интеракција и координација на деловите на воспитно-образовната институција.

ПРИЛОЗИ КОН ТЕМАТА 1: ТЕОРИЈА НА ОРГАНИЗАЦИЈА

Теории што ја анализираат и објаснуваат организацијата од различни аспекти.¹¹

Табела 1: Видови теории на организација

Видови теории на организација	Карактеристики
Теоријата на бирократска организација	има за цел достигнување на максимална ефективност и ефикасност на организацијата во корелација со воспоставување на правната власт. Се карактеризира со доминантен потенцијал на оние структури во организацијата кои го вршат процесот на контрола на вработените, но истовремено контрола и на економските и социјалните последици од работата.
Теоријата на организациски конфликти	го проучува функционирањето на организацијата во состојба на престанување на хармоничното работење. Ова е состојба на конфликти кои во почетокот имаат одлика на деструктивност. Моќта за власт се појавува во организацијата, но таа директно е поврзана со општествената структурна моќ. Конфликтите ја наметнуваат потребата од донесување одлуки.
Теоријата на одлучување	својот акцент го става врз донесувањето на програмираните и непрограмираните одлуки, врз основа на кои се врши решавање на проблемите.
Теоријата на отворени системи	има за цел да ја истражува поврзаноста на опкружувањето и организацијата. Во овие услови се наметнува потребата од адаптирање на организацијата според надворешните услови во кои таа дејствува, а во функција на достигнување успешност.
Кибернетскиот правец	ја третира организацијата како средство за комуникација, самонабљудување и како саморегулативен систем кој со своето повратно делување го достигнува степенот на ентропија.

11 Преземено од: www.pravo.unizg.hr/_.../TEORIJA_ORGANIZACIJE. 09.11.2013, 15:23

Теоријата на автопиеза (autopieza) на самореферентните системи	ги третира организациите што вршат самосоздавање и самообновување со искористување на сопствените елементи, при што истовремено создаваат граници со надворешното опкружување. Одликата на самореферентност произлегува од нивната можност и способност за самоидентификување.
Еколошката теорија	го истражува влијанието на животната средина врз изборот на организациите и организациските облици, што врши условување за создавање нови промени кои одат во правец и функција на следење на новото време.
Институционалната теорија	врши определување на институционалната, односно социјалната и политичката легитимност и оправданост за постоењето на организацијата во средината. Таа ги испитува општествените притисоци и очекувањата на општеството, односно државата, организацијата да ја темели својата работа врз основа на строго определени вредности, барања и регулативи.
Теоријата на хаосот	ги истражува потенцијалите со кои располага организацијата во функција на достигнување на квалитативни промени, кои треба да предизвикаат надминување на постојното хаотично однесување (настанува како последица на надворешни состојби или состојби во организацијата) и формирање на нова структурна поставеност.

Организациската структура е основен фактор, кој го условува ефикасното и ефективното функционирање на организацијата, а со тоа и на секој училиштен систем.¹²

Табела 2: Видови организациска структура

Видови организациска структура	Карактеристики
Функционална структура	е најстариот облик на формирање на структурата во организацијата. Таа истовремено е и најчесто користена при формирањето на малите и средните организации. Се формира врз основа на сродноста на работните задачи кои се извршуваат во организацијата.
Производствена структура	се применува кај оние организации што произведуваат големо количество различни производи, односно за кои се вели дека имаат широк асортиман. Ваквата структура овозможува развивање на специјализацијата во работата и пренесување на одговорностите, што резултира во зголемен обем на производство и економски ефекти.
Територијална структура	се применува кај оние организации кои своите работни процеси ги извршуваат на различни територијални локации (во еден регион или пошироко).

Пазарна структура	се применува од организациите што настојуваат да воспостават комуникација со пазарот. Таквата комуникација е во правец на согледување на потребите на пазарот и можностите тие да бидат задоволени.
Проектна структура	претставува одлика на современиот пристап на работење. Постојаните потреби за иновативно однесување, преземање високо сложени дејствија во краток временски период, како и потребите за решавање на проблеми ја наметнуваат потребата од формирање на проектни тимови од експерти по дадени области. На чело на ваквите организации стои проектен менаџер, кој ја носи најголемата одговорност за реализација на проектните активности. Покрај него, во овој вид структура се и менаџерите на потпроектните делови. Координацијата овде се изведува на хоризонтално и вертикално ниво. Контролата на процесот и резултатите се изведуваат врз основа на претходно добро утврдените проектни задачи.
Матрична структура	се применува при решавање на помалку сложени проблеми кои тесно се поврзани со развојот на организацијата. Во неа се вградени функционалната и проектната организациска структура. Целокупната работа се темели на проекти што се водени од страна на различни менаџери. Секоја организациска единица има свој менаџер. За секој проект се врши посебен избор на поединци (вработени), кој го прави менаџерот на проектот, но со посебно одобрение од страна на менаџерот на организациската единица.
Тимска структура	се темели на формирање на тимови на сите нивоа на хиерархиската поставеност. Оваа структура е карактеристика на современите организации што сфатиле дека по пат на тимска работа се достигнува највисок степен на продуктивност, квалитет и профитабилност. Односно, тоа е клучот за достигнување на ефикасноста и ефективноста на организацијата.
Мрежна	е потреба на современиот пристап на работа, со која се постигнува флексибилно однесување, висок степен на рационалност при работата, како и одлична комуникација со надворешната средина.

Организациската, а врз основа на тоа и училишната структура може и треба да се спореди со еден жив организам во кој секој орган е поврзан со преостанатите и самостојно не може да функционира. Тоа не е шема која прикажува збир на хиерархиски поставени организациски единици. Таа е многу повеќе од тоа. Треба да се потенцира дека секој дел има свое значење и дека доколку само еден сегмент не функционира, тоа директно ќе влијае врз (не)функционирањето на целиот систем (училиштето).

Во прилог на ова ќе биде употребен еден пластичен пример од драмата „Амадеус“ од Питер Шефер ...(сцена од премиерата на операта - „Свадбата на Фигаро“, Виена, театар „Бург“, 1786).

Ова е дел од разговорот меѓу Јозеф II и Моцарт, каде што слушајќи ја операта „Свадбата на Фигаро“, и прозевајќи со цел да го омаловажи делото – композицијата и воопшто творечкиот опус на Моцарт, Јозеф II вели:

„Јозеф II: ... Има премногу ноти...”

Моцарт: Не разбирам. Има толку ноти, Величество, колку што се потребни, ни повеќе ни помалку.

Јозеф II: ... има толку многу ноти... Сепак јас не сум судски композитор...

Моцарт: Кои ноти ги имавте на ум, Величество? - Ако само една нота биде отстранета, целото дело ќе се распадне...”

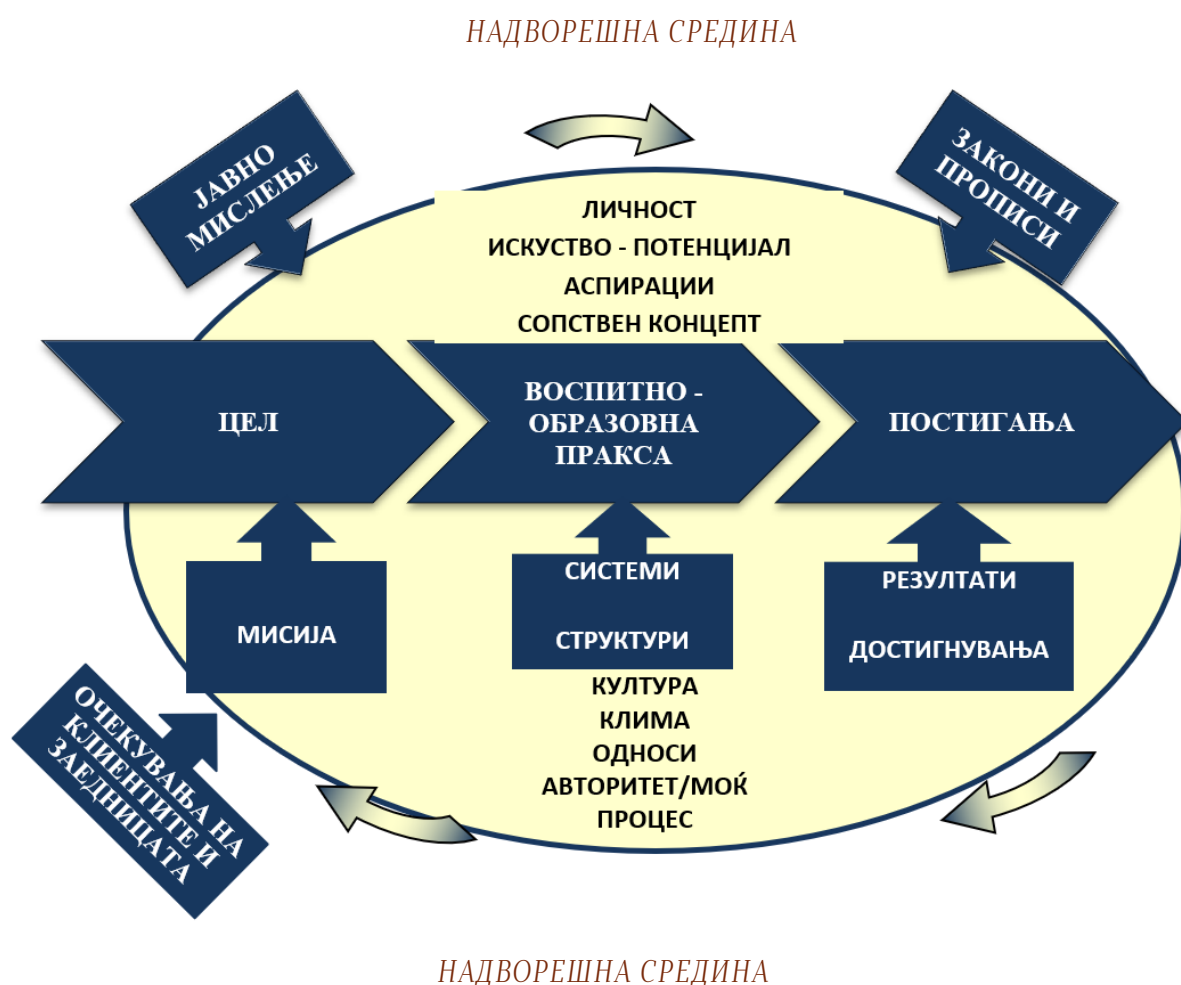
Организациската структура треба да се третира како „жив“ систем од делови кои се меѓусебно целосно поврзани и условени, каде што постои јасна и целна комуникација и различни видови корелација кои треба да се имплементираат во зависност од потребите или целите кои во даден момент и во зависност од приликите што тоа го условуваат, треба да се практикуваат. Таа не е еднаш засекогаш дадена. Во услови на одредени промени таа треба и мора да се редизајнира, односно да се стави во функција на достигнување на ефектите што треба да се постигнат со таквата промена.

Анализирајќи ги различните видови теории на организација (табела 1), може да се констатира дека секоја организација, а со тоа и училиштата, во дадени пригоди и услови се наоѓаат во различни ситуации. Често тоа се бирократски поставени системи, во кои се јавуваат конфликтни ситуации кои може да бидат проследени или да произведат хаос. Ваквите, но и тековните стабилни ситуации наметнуваат секојдневни состојби за одлучување, кои треба да се реализираат со практикување на професионална комуникација која произлегува од развиените вештини за истата, со цел да се постигнат добри резултати од одлуката.

Анализирајќи ги ваквите, како и многу други примери од кои може да се констатира дека училишниот систем не може да се дефинира само од еден аспект и во согласност со една теорија, произлегува потребата од примена на различните видови организациска структура, која во дадениот момент треба да се дизајнира или редизајнира со цел да се постигне планираната организациска цел во училишниот систем. Ако се прифати констатацијата дека организациската структура во најголем дел е функционална, сепак таа треба да има елементи кои произлегуваат од: пазарната, проектната, матричната, тимската, мрежната и сл. (нивните карактеристики се претставени во табела 2).

Факторите што ја условуваат организациската структура и со кои таа е директно поврзана на еден пластичен и прегледен начин се претставени преку т.н. организациска рамка дизајнирана од Адаир¹³, која дава холистички пристап во однос на поставеноста на организацијата, од што произлегуваат нејзината комплексност и сложеност, но и значењето за нејзиното постоење.

13 Фанче Јошевска, (2014): Моделот на тимско водство според Хил и организациската рамка според Адаир како потребни фактори за ефикасност и ефективност во работата на една организација, Докторска дисертација, стр.120



Слика 1: Агаѿирирана орѓанизациска рамка сјоред Агаир

Организациската структура е основа и темел за секоја успешна организација. Во секое училиште, тоа особено треба да го знае директорот, но и секој вработен, дека секое работното место е еднакво важно, за образовната институција да функционира како „здрав“ систем кој постојано ќе расте и ќе се развива. Секој вработен, до степен на перфекција треба да ја извршува својата работна задача, според своите компетенции, кои, пак, од друга страна треба да ги развива и професионално да ги усовршува. Во контекст на ова д-р Мартин Лутер Кинг ќе рече: „Доколку нечија работа е да ги чисти улиците, тогаш тоа треба да го прави така како што сликал Микеланџело или како што компонирал Бетовен. Треба да ги чисти на таков начин што и небото и земјата ќе кажат: Овде живееше чистачот на улиците кој одлично ја извршуваше својата работа“.

Сите членови се подеднакво одговорни за успехот на училиштето, но крајната и најголема одговорност, која не може да ја делегира и да се ослободи од неа, ја има директорот.

ТЕМА 2: МЕНАЏМЕНТ И ВОДСТВО

ОПШТА ЦЕЛ НА ТЕМАТА

Учесниците на обуката да го сфатат значењето на менаџментот, менаџирањето и менаџерските функции, водството и неговите стилови, и притоа да развиваат вештини за нивно ефикасно и ефективно практикување како директори на воспитно-образовни институции во функција на достигнување на организациските цели.

Очекувани резултати – стекнати компетенции
Учесниците на обуката да:

- ги сфаќаат процесите на менаџирање на различниите хиерархиски нивоа на поставеност преку соодветно реализирање на менаџерските функции, со постигојан развој на различниите видови менаџерски улоги.
- стекнаат знаења за значењето и примената на делегирањето и овластувањето како неопходни процеси за успешно менаџирање и водење на воспитно-образовните институции.
- го сфаќаат значењето на водството како современ, креативен и иновативен облик на водење на училишните системи со кој се обезбедува негов постигојан развој.
- ги сфаќаат значењето, потребата и неопходноста од развивање и имплементирање на лидерските способности во процесот на практикување на различниите видови лидерски стилови.
- стекнаат знаења и способности, како менаџери и водачи, за развивање различни видови моќ, како неопходност проследена со внимателност и контролираност, која треба да ја применуваат како пракса при менаџирањето и водењето на воспитно-образовните институции.

Содржина на темата:

- 2.1. Менаџирање на воспитно – образовна организација
- 2.2. Менаџментот како процес, институција и хиерархија
- 2.3. Делегирање
- 2.4. За феноменот на лидерство/водство
- 2.5. Лидерство наспроти менаџмент
- 2.6. Лидерски способности
- 2.7. Видови на лидерски стилови
- 2.8. Моќ и видови моќ

Прилози

2.1. Менаџирање на воспитно-образовна организација

Менаџментот е еден од термините што денес мошне често се сретнува во

секојдневниот говор и праксата, којшто кај нас се одомаќини под тоа име, но и кој што не секогаш и не од сите луѓе се сфаќа правилно. Потребно е менаџментот повеќе да се третира како активност или процес, а помалку како поим или настан. Денес менаџментот како пристап во работата не е присутен само во бизнис-сферата, туку и во општествената сфера, иако таму продира и се етаблира релативно бавно. Според тоа, слободно може да се каже дека еден од најупотребуваните зборови во современото живеење во општеството и работење во деловниот свет е, секако, зборот менаџмент. Иако тој честопати предизвикува определени спротивставености па дури и контроверзии, сепак, скоро и да нема човек кој не го има во својот речник. Менаџментот стана составен дел од секоја човекова активност.

Поимот менаџмент потекнува од зборот *manage* (етимологијата или коренот е во латинскиот израз *manu agere*-водење за рака), со значење: управува, надгледува, се снаоѓа, успева, донесува одлуки да се задоволуваат потреби. Ова покажува дека станува збор за една комплексна и сложена појава, односно процес кој не може да се искаже, преведе, објасни или сфати на симплифициран начин. Можеби, наједноставната дефиниција, која е доста ограничена, но е многу разбирлива би била дека менаџирањето е извршување на работите со и преку другите луѓе.

Кој е, всушност, менаџерот? Менаџер е личност која: остварува резултати, преку работата на другите, односно своите соработници, индивидуално или колективно, во комплексни и сложени услови на постојани промени и неизвесност. Имајќи го претходното предвид, јасно е дека менаџерите, за да бидат ефикасни и ефективни, потребно е да поседуваат соодветни компетенции (знаења, вештини и формирани ставови по одредени прашања), но, исто така, и определено однесување.

2.2. Менаџментот како процес, институција и хиерархија

Современата теорија и практика го третираат менаџментот од аспект на: процес, институција и хиерархија.

На прашањето како да се откријат најдобрите менаџери, може да се даде одговор дека тоа мора да се луѓе кои:¹⁴

- *можат да ги разберат друштвено луѓе;*
- *можат да воспостават добри граници во дејствувањето;*
- *можат да гледаат и да комуницираат на широк план.*

Менаџментот, сфатен како процес, води кон постоење на менаџерски функции. Од дефинирањето на менаџментот како процес произлегува дека менаџментот е сложен систем на меѓусебно контролирани и поврзани активности, а тие активности можат да се дефинираат како основни функции на менаџментот. Во согласност со развојот на технологијата и науката за менаџментот, низ историјата се менувале и сфаќањата за улогата и значењето на менаџментот во деловните организации, па така се менувале и гледиштата за дефинирањето на функциите:

Табела 3: Развој на периоди кон функциите на менаџментот

Henry Fayol (1920) функцио- нален/ админи- стративен период	Peter Drucker (1961) период според целите на работа	Kreitner Robert (1989) период на 8 функции	G.A.Cole (1990) POMC период	Wehrich, Koontz (1994) POSLC период
планирање организирање наредување координирање контролирање	поставување цели организирање мотивирање мерење и оценување на постигнатите резултати	планирање организирање одлучување кадрување комуницирање мотивирање водење контролирање	планирање организирање мотивирање контролирање	планирање организирање кадровско пополнување водење контролирање

Менаџментот како институција го сочинуваат луѓето-вработените, кои се колективно или индивидуално одговорни за тоа како се извршува работата и како се исполнува мисијата на организацијата. Во овој контекст, може да се зборува за различни менаџерски улоги¹⁵ коишто ги изведуваат претпоставените во организацијата.

Интерперсонална (меѓучовечка) улога

- *Првиот (водечки) човек - ја претставува организацијата пред другите;*
- *Водачот (лидер) - се ангажира со обука, мотивација, лидерство (водење) и поддршка на вработените;*
- *Поврзувачот - одржува контакти со другите личности во организацијата.*

Информациска улога

- *Следач на настани - континуирано ги следи, ги прима и ги складира информациите што ги добива од внатрешни и надворешни извори;*
- *Пренесувач - пренесува информации на другите членови на организацијата;*
- *Спикер - пренесува информации на групите „надвор од“ организацијата (бордоите на директори, акционериите, добавувачите...).*

Улогата на донесувачот на одлуки

- *Претприемач - се обидува да ја усоврши организацијата, ги чувствува промените од окружувањето и самиот ги иницира планираните промени;*

¹⁵ Фанче Јошевска, (2014): Моделот на тимско водство според Хил и организациската рамка според Адаир како потребни фактори за ефикасност и ефективност во работата на една организација, Докторска дисертација, стр. 42

- ♦ **Контролор на проблеми** - управува со предизвициите од оокружувањето и стапува на сцена во кризни ситуации (штрајкови, незадоволство на потрошувачите...);
- ♦ **Алокатор на ресурси** - одлучува за тоа како и кому ќе му бидат ставени на располагање ресурсите;
- ♦ **Преговарач** - ја претставува организацијата во преговорите со други групи (добавувачи, синдикал...), учествува во склучување и спроведување на договори со овие групи.

Менаџментот, третиран како хиерархија, укажува на постоењето на различни менаџерски нивоа. Менаџментот и неговите функции се протегаат низ целокупната организациска структура. Според местото на менаџерите во пирамидално-хиерархиската структура, има три вида менаџери:

- ♦ *Врвни менаџери;*
- ♦ *Средни менаџери;*
- ♦ *Линиски надзорнички менаџери.*



Сл. 2: Пирамида на менаџерските нивоа

2.3 Делегирање

Со цел правилно да ги изведува менаџерските функции, менаџерот потребно е да ги развива своите способности за делегирање. Според Ернест. Е. Дејл, еден од главните менаџерски принципи претставува делегирањето. Успешноста при управувањето се темели на можноста и практиката за искористување на потенцијалот на вработените. Правилната поделба на задачите и делегирањето на одговорностите за нивно реализирање претставува клуч за ефикасно и ефективно работење на организацијата. Во литературата

постојат голем број дефиниции¹⁶ кои го објаснуваат ваквиот поим:

- *Пренесување на автoризиран и одговорност, на њоединецот или тимот, со цел да извршат дел од работата која припаѓа на повисоки нивоа на надлежност.*
- *Двонасочен процес во кој се пренесуваат дел од соодветните овластувања на соработниците, при што тие стануваат одговорни за својата работа и резултатите од неа, додека, пак, раководителите остануваат одговорни за определување јасни цели на организацијата, очекуваните резултати, ресурсите и роковите, како и за крајните резултати на организацијата.*

Во секојдневната практика најчесто под овој термин се подразбира процес на поделба на работните задачи или можноста вработените да учествуваат во процесот на донесување на одредени одлуки. Голем број менаџери, обидувајќи се да го спроведуваат процесот на делегирање, во настојувањето да станат „добри“ во својата функција, ги префрлуваат оние работни активности кои се некреативни и „досадни“ за извршување. Многу често, тие го имаат чувството дека со префрлување на дел од своите задачи се ослободуваат и од одговорноста за нивното успешно спроведување. Ваквите состојби се далеку од она што претставува делегирањето. Да се делегира не значи ослободување од одговорноста. Напротив, делегирањето на обврските го зголемува степенот на лична одговорност кај менаџерот. Делегирањето значи заштедување на енергија и ресурси при достигнување на очекуваните резултати. Тоа е состојба во која менаџерот се ослободува од постојаните состојби на стрес, кои најчесто ги чувствува како реален притисок на времето, односно роковите за извршување на задачите, што, пак, претставува услов за достигнување на целта на организацијата. Со правилно спроведување на делегирањето се создава клима за работа која се темели врз добро изградена доверба меѓу вработените и менаџерите од различни хиерархиски нивоа.

2.4. За феноменот на лидерството/водството

Вечното прашање на кое се бара одговор во однос на лидерството е: Дали лидерите се раѓаат или се создаваат? Сигурно е дека ќе се сретнат многу различни ставови и мислења во однос на ова прашање, што е, пред сè, резултат на тоа што на лидерството се гледа како на нешто возвишено и многу посакувано, а честопати и идеализирано. Но, едно е сигурно, а тоа е дека лидерите не се богови, туку некои од „обичните луѓе во општеството“. Имено, факт е дека некои луѓе имаат вродени лидерски предиспозиции, но тоа не е гаранција дека тие и ќе бидат лидери во своите средини. Од друга страна, многу луѓе ќе посетуваат разни курсеви, обуки, работилници за стекнување на лидерски вештини, но никогаш нема да го прифатат предизвикот на лидерството.

Тогаш што е точно? Точно е веројатно сè, но праксата покажала дека лидерите се создаваат преку искуство и оспособување, во определени околности.

16

Преземено од: www.razvoj-karijere.com/.../Efikasno_delegiranje.pdf, 28.07.2013, 10:16

сти и во определено време. Лидерството е процес, а не позиција. Лидер не се станува за еден ден, туку со секој ден. Лидер не се станува во главите на луѓето (на луѓето не може да им се каже „овој ќе ви биде лидер“), туку во срцата на луѓето (да биде прифатен од другите како лидер, треба да се докаже како лидер). Однесувањето, за разлика од карактерот, може да се научи, од што се извлекува заклучок дека може да се научи како да се стане лидер.

Притоа, треба да се напомене дека ставот „лидерите се создаваат“, не значи дека важи „пигмалионскиот ефект“, а тоа значи од секој поединец лидер не бидува. Во контекст на претходното, многу значајна е следната анегдота:¹⁷

При една посета од група туристи на едно село, додека минувале покрај еден старец кој седел до својата ограда, еден од туристите, надмено и зајадливо го прашал старецот: „Дали во вашето село се родиле некои големи луѓе?“ Старецот самоуверено му одговорил веднаш: „Не, кај нас во селото се раѓаат само бебиња!“

Лидерите се создаваат, а не се раѓаат. Лидерската способност се развива, и кај оние што не носат лидерски предиспозиции, но и кај оние што носат такви лидерски предиспозиции. Како што вели индискиот спиритуален лидер Теомајананда: „Некои луѓе се предодредени да успеат, а некои се решени да успеат“. Лидерството бара: храброст, трпение, ментална цврстина, страст и ентузијазам.

За лидерството може да се каже дека е и процес и сопственост. Како процес, лидерството вклучува користење на влијание без принуда. Како сопственост, лидерството е збир на карактеристики својствени за секој поединец за кој се претпоставува дека успешно ќе го примени споменатото влијание. Лидерството е динамичен процес на работа во група каде што поединецот, во определен период, во определен организациски контекст, влијае врз другите членови на групата своеволно да се обврзат за остварување на целите или задачите на групата.

Лидерството е влијание врз луѓето преку: одредување цели, давање насоки и мотивирање додека работат, за да ги извршат задачите и да ја унапредат организацијата. Целта им дава смисла на луѓето да работат. Насоките значат давање на правци на дејствување, определување на приоритети и назначување на одговорноста за извршувањето на задачите. Мотивирањето значи давање можност на поединците да направат сè што е во рамките на нивните можности за да можат да ја остварат задачата.

Факт е дека постојат одредени разлики кои произлегуваат од различните дефиниции за лидерството. Сепак, може да се заклучи дека:

- **Лидерството е процес** (*процес преку кој прејидовијавениот ги наведува поодредените да се однесуваат на саканиот начин*);
- **Лидерството е влијание** (*интерперсонална врска во која другиите се поидчинуваат поради тоа што тие сакаат, а не затоа што мораат*);
- **Лидерството се случува во групите** (*шмовиите*);
- **Лидерството ги вклучува целите и, пред сè, значи насочување на**

¹⁷ Џон Максвел, Како да станете вистински лидер, Друштво за издавачка дејност ПАБЛИШЕР ДОО, Скопје, 2010, стр 7

енергијата на групата кон заедничкиот фокус на нештата.

2.5. Лидерство наспроти менаџмент

Искуствата покажуваат дека разликата помеѓу менаџментот и лидерството е во фактот дека менаџерите наредуваат да се реализираат одредени активности, додека лидерите создаваат услови вработените да сакаат да ги реализираат таквите активности. Менаџерите се борат со тешкотиите, додека лидерите се справуваат со промените. Менаџерите се справуваат со проблемите, лидерите ги предизвикуваат промените. Менаџерите ја насочуваат својата енергија кон контролирање, лидерите вршат мотивирање и инспирирање на вработените и го развиваат чувството за самоконтрола. Лидерите и менаџерите се предодредени едни на други и не можат едни без други.

На организациите им се потребни како менаџери така и лидери – а понекогаш тие се едно исто. Многу менаџери никогаш нема да напредуваат како лидери, а многу лидери се безнадежно лоши менаџери. И лидерите и менаџерите имаат особена улога во денешниот деловен живот, но овие две улоги не се исти. Најважната разлика меѓу лидерите и менаџерите се состои во следното:

- На менаџерот позицијата ќе му биде доделена и тој ќе има можност да ги развива своите лидерски вештини и да го признаат како лидер, додека...
- Лидерот го признаваат луѓето кои го окружуваат како некој што ги вовел во определена ситуација, без оглед на тоа која е неговата официјална улога.

Табела 4: Споредба меѓу менаџмент и лидерство

Менаџмент	Лидерство
наука	уметност
објективност	субјективност
глава	срце
да се работи	да се биде
ефикасност	ефективност
тактика	стратегија
сегашност	иднина
мисија	визија
активност	луѓе
ред	промена
сигурност	ризик
планирање	насочување

Според најновите студии за лидерството, лидерот ги поседува следните карактеристики:

- **Стручна компетентност** – соодветно образование и познавање на областа во која дејствува организацијата што ја води;

- ♦ **Концептуални вештини** – способност за релативно лесно аспирактивно и стипатешко размислување;
- ♦ **Способност за развој на кариера** – поседување историја на постигнати резултати;
- ♦ **Човечки (хуманистички) карактеристики** – способност за комуницирање, мотивирање и делегирање.
- ♦ **Способност за расудување** – способност за донесување на тешки деловни одлуки во крајок рок врз основа на несовршени информации;
- ♦ **Здрав карактер** – квалитет што го дефинираат како личност;
- ♦ **Позитивни очекувања, морален компас** - лидер кој не се плаши од силата на своите колеги.

Постојат и други особености на лидерот кои може да се анализираат преку неговата личност, како што се:

- ♦ **Лидерот е личност што има следбеници**, зашто без следбеници нема лидери;
- ♦ **Лидерот не е предмет на обожавање и восхитување**, популарноста не е лидерство, туку лидерот го прави резултатите;
- ♦ **Лидерите се многу забележителни и им даваат пример на другите** во групата;
- ♦ **Лидерството не е функција, привилегија, титула или пари**, туку, пред сè, одговорност;
- ♦ **Лидерот го прави тоа што треба да се направи**, а не што сака да го прави;
- ♦ **Лидерот прашува постојано**, што може да се направи за да бидат подобри работите;
- ♦ **Лидерот е исклучително толерантен кон разликите** на поединците и не бара своја копија.

2.6. Лидерски способности

Лидерството претставува подготвеност да се признае сопствената грешка. Лидерот треба во секој момент да биде подготвен јавно да каже дека се гордее со секој член на неговиот тим, да умеа да побара мислење, да праша што неговите поддржувачи сакаат, да знае да се заблагодари, како и да има доблест своето јас да го стави во функција на ние. Процесот на создавање лидер е во аналогија со работата на диригентот во музиката. Во услови на добра музичка изведба, кога музиката завршува, музичарите длабоко воздивнуваат и велат: „Толку ми е мило што бев дел од нешто величествено!“ Диригентот се врти кон публиката, и според нивниот аплауз, сфаќа дека публиката мисли: „Толку ми е мило што бев дел од нешто величествено!“

Неговиот личен пример е императив за неговата успешна лидерска улога. Тој може да го бара од своите соработници само она со што самиот се одликува. Лидерството е давање пример, а не кажување. Кажувањето без личен

пример претставува манипулација.

Лидерските вештини се различни од оние што се потребни за еден менаџер. Ако некој замисли дека сака да стигне од едно место на друго, секој бира различни начини, некој велосипед, некој автомобил, но секој од тие начини е со различна тежина да се научи. На пример, лидерот може да научи да користи авторитет, тоа е доста лесно. Но, да научи како да ја пренесува визијата, како да биде харизматичен, тоа е доста тешко. На лидерските вештини треба да се гледа како на дрво кое постојано расте и се разгранува. Секоја нова гранка, секој нов лист е надградување на вештините на лидерот. Различни автори посочуваат многу вештини кои се клучни и, според нив, треба да ги има секој добар лидер. Почнувајќи од вербалната комуникација, управувањето со време и стрес, носење на индивидуални одлуки, препознавање и решавање проблеми, моќ на мотивирање, делегирање, артикулирање на визија, познавање на самиот себеси, градење на тимови, управување со конфликти итн.

Начинот на кој лидерот комуницира и се однесува, заедно со способноста за активното слушање се клучни за квалитетот на лидерството. **Во комуникацијата на лидерите мора да постои конзистенција на вербалната и невербалната комуникација.** Лидерите мора да научат како да креираат ефективна порака со помош на сите овие елементи. Лидерите водат преку личен пример.

Добрите лидери ја практикуваат **асертивната комуникација**¹⁸. Две клучни карактеристики на асертивното однесување се **веселост** и **срдечност**. Тоа е способност да се искаже сопствената личност и сопствените потреби на искрен, јасен начин, без искривени пораки или значења.

Да се биде асертивен значи:

- Да се биде отворен и искрен со себе и со другите;
- Да се слуша туѓото мислење и да се покаже разбирање за другите луѓе;
- Да се воспоставуваат функционални решенија ако постои некој проблем;
- Да се биде со јасен став, да не се постои наситаност;
- Да се има почит;
- Да се биде еднаков со другите, а да се задржи својата личност;
- Да се бранат сопствените права;
- Да се изразуваат чувствата искрено и со внимание.

Со асертивноста се постигнува:

- Отвореност при разрешување на конфликти;
- Правовремено земање предвид на можните тешки ситуации;
- Поголема сигурност;
- Намалување на стравот;
- Постигнување на рамноправност помеѓу луѓето со ресектирање на

18 Петковски, К., Јошевска, Ф. (2015): Современи аспекти на лидерството во воспитно-образовните организации, Херакли комерц, Битола, стр. 245

нивната уникатност;

- Прејознавање на ефектите од иницијално однесување;
- Задржување на дојинствено на луѓето.

Менаџирањето на време и успешното справување со стресот се вештини со помош на кои во денешно време лидерот знае како добро да го организира времето, да не се троши непотребно и да не се губи енергијата на нешта кои не се приоритет и немаат голема важност.

Секој лидер треба да биде подготвен за носење индивидуални одлуки. Во контекст на ова е и кажувањето на Максвел: „Успешните лидери ја имаат храброста да преземат акција, додека другите се двоумат“.

Во тесна врска со донесувањето индивидуални одлуки е и **способноста за препознавање на проблемите**, нивно правилно дефинирање и решавање. Способноста да се открие некој проблем е една од основните вештини што ги поседува лидерот.

Основата на квалитетно лидерство е **способноста за мотивирање**. Мотивацијата кај личноста е комбинација од желба и енергија, насочени кон постигнување на целите. Да се влијае врз нечија мотивација значи да ја убедиш личноста сама да го направи она што знаеш дека мора да се направи.

Способноста за делегирање, исто така, е една од клучните лидерски вештини. Со делегирањето во организацијата, лидерот го подобрува своето менаџирање со времето (ја растоварува својата агенда), ги прави членовите на тимот повредни и ги развива капацитетите на организацијата.

Визионерско лидерство¹⁹ е „способноста да се создаде и да се искаже реалистична, кредибилитетна и атрактивна визија за иднината на една организација или нејзин оддел, која ја надминува сегашната состојба на организацијата“. Оваа визија е толку полна со страст, што „повикува на впрегнување на сите вештини, таленти и средства за таа да се реализира“. Визијата ги буди емоциите и енергијата на луѓето. Лидерот кој ја има вистинската визија е оној што има своја филозофија. Џек Велш вели: „Добрите лидери ја артикулираат визијата со страст“.

Лидерот треба да има **самосвест (познавање на самиот себе)**. За да се биде ефективен лидер, лидерот мора да почне од самиот себеси, од своите размислувања, вредности и принципи во животот. Со ваквиот пристап лидерот може да работи поефективно со својот тим, затоа што може да разбере како размислуваат и комуницираат неговите членови. На тој начин ќе знае и ќе може „да го зборува јазикот на своите луѓе“.

Поседувањето вештини за **менаџирање на конфликти** е важен квалитет на секој лидер. Конфликтот се јавува кога луѓето престануваат да се слушаат меѓу себе и ѝ пристапуваат на ситауцијата од својата гледна точка.

Мајсторство е **да се изградат успешни тимови**. Зад секој успешен лидер стои добар тим. Денешното лидерство може да се сфати само како тимска работа, оттаму и денешниот лидер треба, пред сè, да биде предводник на тимот, кој во модерниот свет се сфаќа како размена, конфронтација на идеи

19 Masić, B., Babić, L., Bojanović, DŽ J., Dobrivoić, G., Veselinović, S. (2010): Menadžment: principi, koncepti i procesi, Beograd: UNIVERZITET SINGIDINUM, str. 451

и предлози, нудење на алтернативни решенија, договарање. Зад успешноста на лидерот, мора да стои добра екипа која никако не треба да претставува збир на луѓе кои ќе му се восхитуваат на предводникот.

2.7. Видови на лидерски стилови

Во тесна врска со влијанието и моќта што ги поседуваат, како и со начинот на којшто лидерите ја користат моќта, се и нивните лидерски стилови. Стилот на лидерството претставува начин на воспоставување односи, начин на насочување на однесувањето на подредените во организацијата, како и избор на средства што се користат во правец на достигнување на оној тип однесување кое е посакувано од страна на лидерот. Стилот на лидерство е она што го карактеризира секој лидер и го прави препознатлив, како во организацијата, така и надвор од неа. Во неговиот стил на водење се содржани и меѓусебно поврзани многу сложени и комплексни аспекти на неговата личност, стручност и обученост за практикување на лидерството.

Она што е сигурно, тоа е фактот дека добрите лидери никогаш не дејствуваат во правец на искористување на личноста на вработените. Нивниот однос и средствата што ги користат секогаш се во функција на искористување на талентот на секој вработен. Кој стил на лидерство ќе биде користен, најчесто зависи од²⁰:

- *Целиите на влијание;*
- *Едноставноста на барањата;*
- *Значењето на барањата во функција на остварување на целиите на организацијата.*

Теориите што се занимаваат со оваа проблематика на лидерството, во почетокот имале за цел да одговорат на прашањето: „Кој е ефикасен лидер?“ Денес ваквиот пристап кон ова прашање во целост е изменето, така прашањето се однесува на тоа, „Што прават, односно како се однесуваат ефективните лидери?“

Класичната теорија за лидерството настојувала да ги определи карактерните особини на лидерот, кои го одвојуваат од преостанатите членови во средината каде што припаѓаат, со што на еден поедноставен начин ќе се создаде глобална слика за неговиот профил: степенот на неговата интелигенција, иницијативност, комуникација, одлучност, стил на управување и сл. Напоредно со ваквата теорија, се развивал и поинаков пристап во научната мисла, кој упатувал на можноста да се определи ликот на лидерот според однесувањето на одредени личности во тимот или организацијата. И двата пристапи не ги дале очекуваните резултати, па како резултат на тоа, се формира трет пристап во класичната теорија за лидерски стилови, кој се однесува на т.н. **ситуациско лидерство**²¹.

Постојат различни поделби на стиловите на лидерство. Во литературата извршено е диференцирање на основните стилови на лидерство според ав-

20 <http://samehmedovic.blogspot.com/p/stilovi-liderstva.html>

21 Roy, R. (2006). Situational Leadership and Empowerment, Retrieved from: http://www.academia.edu/6167265/Situational_Leadership_and_Empowerment, 16.07.2013

торитетот и тоа²²:

- ♦ *авторитарен;*
- ♦ *демократски;*
- ♦ *либерален.*

Авторитарниот стил се темели на авторитетот што го поседува лидерот. Неговото однесување е во правец на користење на позитивни и негативни санкции во правец на вработените.

За **демократскиот стил на лидерство** карактеристично е што лидерството е насочено кон подредените, поддржувачите и што менаџерот со ваков стил на лидерство е насочен кон воспоставување клима на добри односи во организацијата и соработка.

Либералниот стил на лидерство се одликува со директна вклученост на сите вработени, кои ја имаат довербата на лидерот, при донесување одлуки за решавање на одредени проблеми. Лидерот со својата умешност обезбедува клима која дава можност за искажување на индивидуалните ставови и мислења на секој поединечно без притисок или последици од страна на надредените, односно од страна на лидерот.

Во рамките на ситуациониот пристап, Херси и Бланчард предлагаат модел на ситуационо лидерство во којшто е дадено однесувањето на лидерот преку четирите стила:

Наредбодавачки стил (лидери што даваат наредби) - вршат дефинирање на улогите и задачите на поддржувачите и вршат нивно набљудување од непосредна близина. Комуникацијата е еднонасочна, бидејќи сите одлуки се донесуваат од страна на лидерот.

Поучувачки стил (лидери тренери - обучувачи) - вршат дефинирање на улогите и задачите. По однос на донесување на одлуките бараат предлози и мислења од страна на своите поддржувачи, но одлучувањето го прават сами. Комуникацијата при ваквиот стил на лидерство најчесто добива елементи на двонасочност.

Поддржувачки стил - се одликува со висок степен на двонасочна комуникација, при што лидерот го олеснува процесот на одлучување, но контролата постепено преминува кај неговите поддржувачи.

Делегирачки стил - овозможува лидерот да биде вклучен во одлучувањето и решавањето на проблемите, но контролата сè уште е во рацете на поддржувачите кои одлучуваат кога лидерот ќе биде вклучен во овој процес.

2.8. Моќ и видови моќ

Моќта како детерминанта на лидерското однесување, развивала голем интерес кој претставува основа за создавање на голем број дефиниции по однос на истата. Познатиот претседател на САД Абрахам Линколн рекол: „Речиси сите луѓе можат да поднесат несреќа, но ако сакате да го ставите на проба карактерот на некој човек, дајте му моќ“. Моќта може да се спореди

22 Петковски, К., Јошевска, Ф. (2015): Предизвиците на менаџментот и лидерството во воспитно-образовните организации, Херакли комерц, Битола, стр. 130

со голема река: „Сè додека тече во своето корито е убава и полезна. Меѓутоа, кога ќе се излее, таа уништува“. Опасноста на моќта се крие во фактот што оние на кои им е доделена, најмногу се занимаваат со тоа како да ја зачуваат. Џорџ Буш постариот рекол: „Моќта не ни е дадена заради унапредување на сопствените цели ниту, пак, за да направиме голема претстава во светот, или себеси да си направиме име. Постои само една цел на моќта, а тоа е да им служиме на луѓето“.

Се зборува за три вида моќ: **изнудена, надоместувачка и условена моќ**²³:

- ♦ **Изнудената моќ** се изразува преку закани, за да се воспостави љубовноста.
- ♦ **Надоместувачка моќ** (моќ за договор или соработка), каде штио љубовноста се воспоставува нудејќи афирмативна награда. Заедничка одлика на овие два вида моќ е штоа штио љубовената еднина е свесна за своето љубовување - во првиот случај дека е приморана, а во вториот дека штоа го прави за награда или компензација.
- ♦ **Условената моќ**, дејствува преку промена на уверувањето. Убедувањето, образованието или општествениот ангажман за она штио се чини природно, добро и правично, ја тера еднината да се љубори на волјата на друг или други. Покоруванието означува љубувана цел.

Во литературата се зборува за пет видови моќ и тоа: **законска моќ, моќ на наградување, моќ на принуда, стручна моќ и референтна моќ**. Денес се зборува и за шестиот тип моќ - **моќ на информираност**.

Ван Флит²⁴ истакнува дека „законската моќ, моќта на наградувањето и моќта на принудата, извираат од формалната положба на личноста во организацијата, додека стручната и референтната моќ се темелат врз способностите и карактеристиките на личноста“.

Овие пет извори или видови моќ, произлегуваат од или како²⁵:

- ♦ **функција од лидерот**: стручна или експертска моќ;
- ♦ **функција од љубовноста на лидерите со поддржувачите**: референтна моќ, или како штио некои автори ја викаат харизматска моќ, или како штио авторите на овој прирачник милува да ја нарекува лидерска моќ, моќ на личниот пример;
- ♦ **функција од релациите штио воспостават помеѓу лидерот и ситуацијата**: моќ на принуда;
- ♦ **функција од ситуацијата**: законска, легитимна моќ или власт;
- ♦ **функција од аспектиите на првите елементи лидер, следбеници и ситуација**: моќ на наградување.

23 Петковски, К., (2009): Деловно лидерство, Универзитет за туризам и менаџмент, Скопје

24 Петковски, К., Јошевска, Ф. (2015): Предизвиците на менаџментот и лидерството во воспитно-образовните организации, Херакли комерц, Битола, стр. 119

25 Диздаревиќ И. (1998): Психолошките погледи на менаџментот, Скопје, Феникс, стр. 52

ПРИЛОЗИ КОН ТЕМАТА 2: МЕНАЏМЕНТ И ВОДСТВО

Во секојдневниот живот, мошне често се мешаат поимите менаџер, лидер и директор. Тоа е, пред сè, резултат на малите познавања од оваа област, што всушност ја создава таа конфузија. Затоа и овој прирачник, покрај другото, има цел да направи обид за разграничување и поедноставување на овие поими. Поимот директор треба да се сфати како функција што некој поединец ја извршува во некоја организација, односно како титула што некое лице го носи при извршувањето на определена раководна функција на некое од повисоките менаџерски нивоа. Извршувајќи ја оваа функција, дадената личност, по суштината на работите претставува менаџер, од едноставна причина што секојдневно извршува некоја од менаџерските функции или игра некоја менаџерска улога. Треба да се напомене дека станува збор за дадено законско право, односно поставувањето на некое лице на функција директор е одлука на некој орган.

Погрешно е мислењето дека со чинот на поставувањето за директор, лицето станува и лидер во таа средина. Некои директори, иако поминале по неколку мандати, сепак, никогаш не станале и лидери. Коректно е да се каже дека во улогата на директор сретнуваме различни индивидуи, со различни способности и вештини што се различни по својот стил на однесување. Така на пример, за некој директор ќе се рече дека е „менаџерски тип“, за некој дека е „вистински лидер“, за некој дека е „тиранин“, администратор и слично. Со цел успешно да ја извршува својата функција, директорот треба да поседува определени карактеристики. Интересен пристап, во тој поглед, има Серџовани и според него, постојат пет значајни карактеристики што треба да ги поседува секој успешен директор: **стручна, кадролошка или хуманистичка, едукативна, симболичка и културолошка.**

Основната карактеристика што мора да ја поседува секој директор е стручната (**technical**). Тоа, со други зборови, значи дека тој мора да има, во однос на другите вработени, поголеми знаења и умеења од подрачјето на дејноста на организацијата во која е директор.

Кадролошката или хуманистичката (human) од директорот бара да биде успешен во екипирањето на кадарот, како при новите вработувања, така и при поставувањето на „вистинските“ луѓе на „вистинските“ места, односно нивно напредување во кариерата. Ваквата карактеристика е особено значајна за градење на добри меѓучовечки односи на вработените што ќе води кон воспоставување на здрава организациска клима.

Потребите за развој на организацијата бараат од директорот да води грижа за организиран пристап во обучувањето на кадарот, односно да поседува едукативна (**educational**) карактеристика. Тоа значи дека директорите треба, како добри стручњаци, да ги обучуваат вработените и да водат грижа за нивниот професионален развој. Во секојдневната пракса, тие преку пренесување на своето и туѓите искуства, преку укажувањето на грешките и преку начинот на кој тие работат, постојано ќе ги воведуваат, поучуваат и поддржуваат вработените за и тие да се усовршуваат во структурата.

Симболичката (symbolic) карактеристика е одлика на успешните дирек-

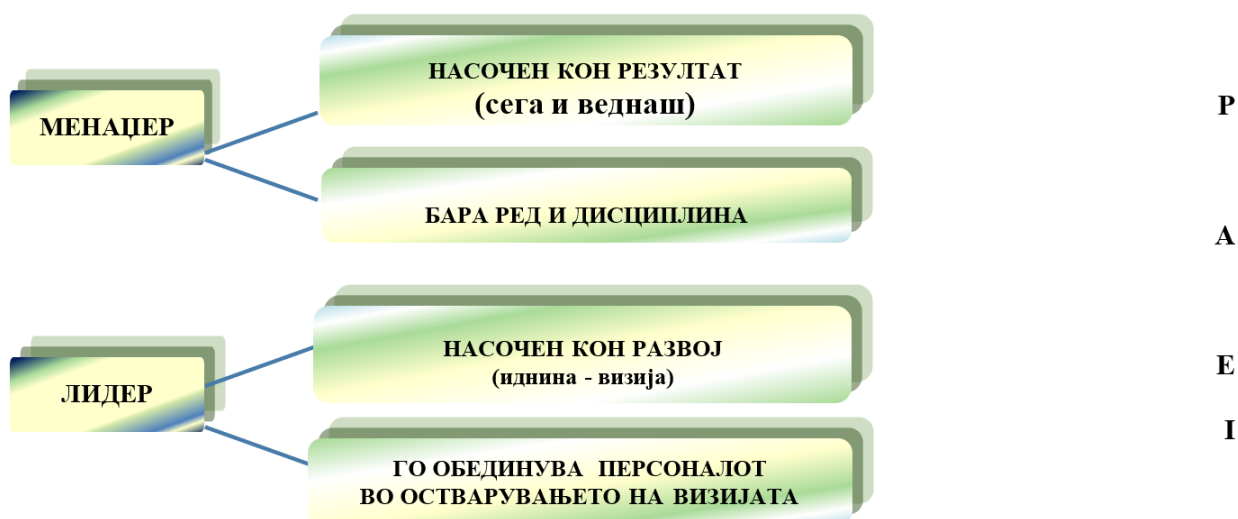
тори. Тоа се оние кои, според постигнатите резултати, ја афирмирале организацијата и во пошироки рамки и го изградиле нејзиниот имиџ.

Значајно е и тоа дека директорите со **културната (cultural)** карактеристика не само што создаваат организациска култура, туку се во состојба да ја менуваат според наметнатите потреби и условите на работа. Директорите визионери, кои ќе ги поведат вработените кон постигнување на подобри резултати и услови на живеење, неминовно мора да ја поседуваат оваа карактеристика. Директорите што ја достигнале оваа карактеристика поседуваат голема моќ да влијаат врз своите вработени. Сите луѓе зборуваат за влијание, но малкумина од нив го разбираат значењето на тој збор. Мнозинството луѓе посакуваат да го имаат, малкумина успеваат да го постигнат. Лидерството/водството е влијание.



Слика 3: Карактеристики според Серџовани

Разлики меѓу менаџер и лидер/водач:



Слика 4: Суштина на поимите менаџер и лидер/водач, како и разликата меѓу нив

Треба да се напомене дека со Р, А, Е, И се означени четирите типа на однесување на поединците, според Адигес, со значење:

- ♦ **Р** - *ишии, насочен кон ишиорачување ипроизвод или резултиаи;*
- ♦ **А** - *ишии, насочен кон создавање ред во работиаи – админисиирирање;*
- ♦ **Е** - *ишии, насочен кон иенерирање нови идеи и иромени-ирейириемач;*
- ♦ **И** - *ишии, насочен кон иниееирирање, односно обединување.*

Според претходниот илустративен приказ, директорот кој преферира менаџерски однос, доминантно претставува „РА“ тип, а лидерскиот тип на директор е доминантно „ЕИ“ тип.

Прашалник: Определување на РАЕИ кодот

За секој од долунаведените искази заокружете само по еден од понудените два одговори, со „да“ или со „не“.

	Исказ	Да	Не
1	Кога ќе почнам некоја работа, вообичаено и ја завршувам.	да	не
2	Работната маса не треба да е секогаш средена.	да	не
3	По природа не сум љубопитна личност.	да	не
4	Сакам да им помагам на луѓето.	да	не
5	Упорноста не е моја силна страна.	да	не
6	Работното место, по завршувањето на работата, секој вработен не треба да си го среди.	да	не
7	Не сметам дека креативноста е значајна за успехот на секој човек.	да	не
8	Не можам да соработувам со секого.	да	не
9	Работите ги завршувам секогаш навреме.	да	не
10	Пишувањето извештаи, деловно писмо и водењето записник на некој состанок не ми е тешка или досадна работа.	да	не
11	Сметам дека промените се важни за успех – тие ми се предизвик, а не проблем.	да	не
12	По природа не сум припособлива личност.	да	не
13	Работата не ми е на прво место.	да	не
14	Секој учесник на некој состанок треба да си води белешки.	да	не
15	Проблемите им помагаат на луѓето да се развиваат.	да	не
16	Не умеам да ги пофалам другите луѓе.	да	не
17	Не можам да поднесам голем напор, ако сакам да извршам некоја работа.	да	не
18	Документацијата треба секогаш да биде средена.	да	не
19	Поставувам прашања секогаш кога нешто не ми е јасно.	да	не
20	Луѓето треба да се почитуваат.	да	не
21	Кога ќе добијам некоја задача, ме интересира што треба да направам и до кога, а не и зошто.	да	не
22	Секој менаџер не треба да си има планер или дневник за работа	да	не
23	Во слободното време немам навика да размислувам за мојот живот и работата.	да	не
24	На луѓето треба да им се верува.	да	не
25	Сметам дека состаноците треба да бидат кратки.	да	не
26	Секој човек не треба да си ги запишува своите обврски и секогаш при рака да има нешто за запишување.	да	не
27	Работите не секогаш ги почнувам со крајна цел.	да	не

28	Заедничката работа е клуч за успех.	да	не
29	Пиенето кафе и неработењето на работно место, не ме нервираат многу.	да	не
30	Во секое време не можам да ги најдам проектите, извештаите или други документи од тековната година и од минатите неколку години.	да	не
31	Повеќе ме интересира за некоја работа, „зошто“ и „како“, отколку „што“, „кој“, „кога“, „каде“ и „колку“.	да	не
32	По природа не сум комуникативна личност, која лесно започнува разговор и со непознати луѓе.	да	не
33	Проблемите во врска со работата ме обесхрабруваат да не ја завршам.	да	не
34	На деловните писма или електронската пошта, веднаш одговарам.	да	не
35	Среќата е најважна за успех во животот и работата.	да	не
36	Во друштвото сум омилен.	да	не
37	Ако вработените не се контролираат, мислам дека нема да работат добро.	да	не
38	Моите документи во компјутерот ми се средени во фолдери и можам лесно да ги најдам кога ќе ми потребаат.	да	не
39	Нема безизлезни/безнадежни ситуации, туку има луѓе кои мислат дека ситуацијата е безизлезна/безнадежна.	да	не
40	Немам смисла за хумор и не умеам да направам шега на сопствена сметка.	да	не

Откако ќе се заокружат дадените одговори на секој исказ, потребно е да се погледа дадениот клуч за прашалникот во којшто треба да се заокружат сите совпаѓачки одговори што секој испитаник ќе ги даде со оние дадени во клучот соодветно за секој исказ редоследно.

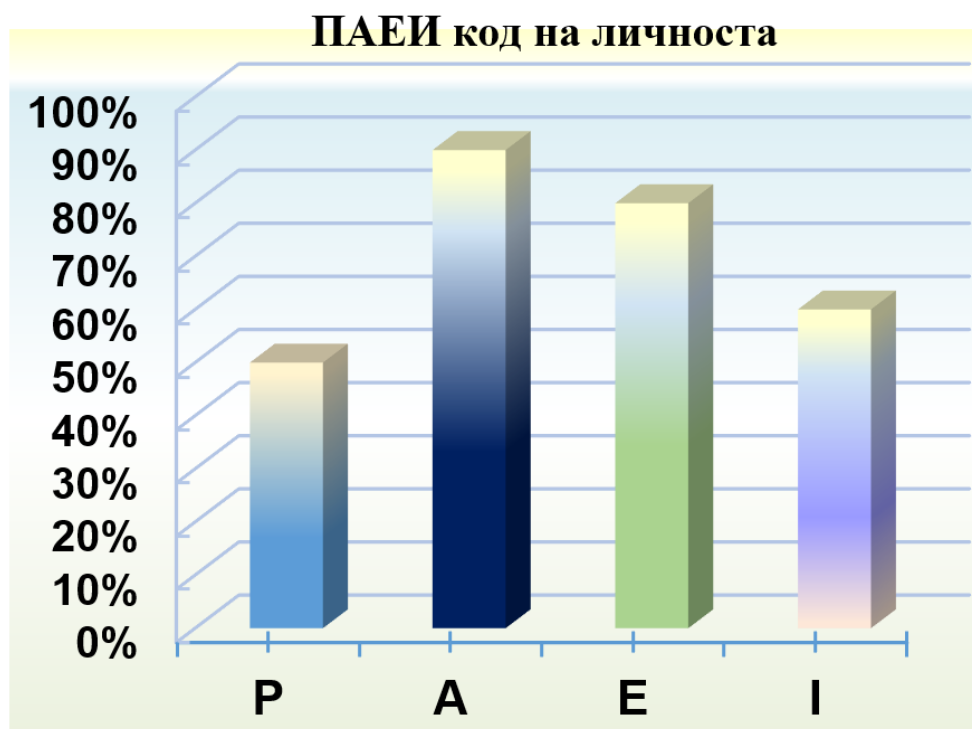
Потоа се собираат совпаѓачките одговори во секоја од четирите колони означени со Р, А, Е и I, и добиениот број се запишува во празниот (последниот) ред од клучот за прашалникот што следува.

Клуч за прашалникот:

	Р		А		Е		I
1	да	2	не	3	не	4	да
5	не	6	не	7	не	8	не
9	да	10	да	11	да	12	не
13	не	14	да	15	да	16	не
17	не	18	да	19	да	20	да
21	да	22	не	23	не	24	да
25	да	26	не	27	не	28	да
29	не	30	не	31	да	32	не
33	не	34	да	35	не	36	да
37	да	38	да	39	да	40	не

Откако ќе се пополни горенаведениот клуч за прашалникот, добиените бодови (од 0 до 10, односно од 0% до 100%), треба да се внесат во следниот дијаграм во вид на столбови, со што ќе се добие соодветниот PAEI код за

секој поединец.



Ако $P + A > E + I$ тогаш поединецот е повеќе менаџерски тип на личност
 Ако $P + A < E + I$ тогаш поединецот е повеќе лидерски тип на личност

Прашалник: Лидерски стилови

Во дадените колони означете ги оние зборови или фрази за кои мислите дека се однесуваат на вас, отсликуваат ваша особина, улога...

(Забелешка: Треба да се биде објективен и самокритичен, а тоа значи да се наведат само оние атрибути кои навистина сте препознатливи, а не „сè поседувам“)

Колона 1	Колона 2	Колона 3	Колона 4
Харизма	Охрабрува	Самоуверен	Дружељубив
Зборува многу	Олеснува	Интуитивен	Координатор
Контролира	Слуша	Визионер	Добар во тим
Донесувач на одлуки	Покажува разбирање	Работи во рамките на мрежата	Со отворен дух
Авторитет	Дава сила	Умее да убеди	Доверлив
Знае да стави фокус	Поддржува	Одлучен	Искрен

Умее да гради и разбира структури	Самосвесен	Ги предвидува промените	Веродостоен
Одговорен	Пофалува	Насочен кон резултати	Совесен
Непопустлив	Приспособлив	Катализатор	Поттикнува
Амбициозен	Развива	Уверлив	Внимателен
Вкупно 1	Вкупно 2	Вкупно 3	Вкупно 4

За секоја колона определете го вкупниот број зборови или фрази што ги означивте!

Колона 1: Управувачки стил – лидерите што сакаат да контролираат, да донесуваат одлуки и се потпираат на себе;

Колона 2: Инструкторски стил – лидерите што се насочени кон развој и ги вклучуваат другите луѓе во водењето / делегираат;

Колона 3: Влијателен стил – лидерите што се самоуверени во поглед на своите способности, имаат вештина на убедување и се насочени кон успех;

Колона 4: Соработувачки стил – лидерите што создаваат хармонија и соработуваат со другите и работат со помош на другите.

Табела 5: Карактеристики и споредување на преходните лидерски стилови

	Предности	Недостатоци
Управувачки стил	Одлично функционира во критични ситуации; Добар е со неискусни луѓе; Ефикасен е кога работата е временски ограничена; Најмногу знае.	Претерано контролира; Не ги вклучува другите луѓе; Може да ја гуши креативноста; Не се труди да ги мотивира другите.
Инструкторски стил	Им помага на другите да се развиваат; Ја подобрува работата; Ја подигнува самосвеста кај следбениците; Гради доверба.	Може непотребно да го троши времето; Се потпира на другите; Претпоставува дека луѓето сакаат да се развиваат.
Влијателен стил	Ги мобилизира луѓето; Инспирира; Добар е во време на промени; Има голем кредибилитет.	Може да изгледа манипулаторски; Може да изгледа премногу нападно; Може да изгледа дека работи за сопствени цели.
Соработувачки стил	Гради консензус; Ги мотивира луѓето; Ги вклучува другите; Ги користи туѓото знаење и искуство.	Во работата многу се потпира на другите; Може да изгледа неодлучно; Се потпира на приврзаноста на другите; Претпоставува дека другите поседуваат знаење.
Авторитативно однесување		Поседува
Кажува јасно и точно што сака јас да направам.		Не поседува

Постојано надгледува како ја извршувам работата.		
Нагласува дека моја прва одговорност е завршување на работата.		
Ми ја поставува работата така што да можам најдобро да ги извршувам работните задачи, првиот пат.		
Главна е загрижен за тоа како јас придонесувам за продуктивноста на одделот.		
Ми кажува како може моето работење да се подобри.		
Не го споделува своето мислење, освен за работи што се поврзани со работењето.		
Ми дава признание кога точно ја извршувам работата.		
Се чувствува лично одговорен за мојот успех или неуспех.		
Вкупно:		

Партиципативно однесување	Поседува	Не поседува
Ми дава општа претстава за работата што се очекува од мене.		
Сака да преземам иницијатива и да поставувам прашања во врска со работата.		
Истакнува колку е важно јас да се чувствувам добро кога ја работам мојата работа.		
Ме прашува за моето мислење за тоа како работата треба да се извршува.		
Загрижен е за тоа како се согласувам со другите во одделот.		
Ме прашува што мислам дека треба да направам за да го подобрам моето работење.		
Се дружи со мене и со другите вработени во одделот.		
Ми дава признание за трудот што го вложувам.		
Мисли дека сам сум одговорен за сопствениот успех или неуспех.		
Вкупно:		

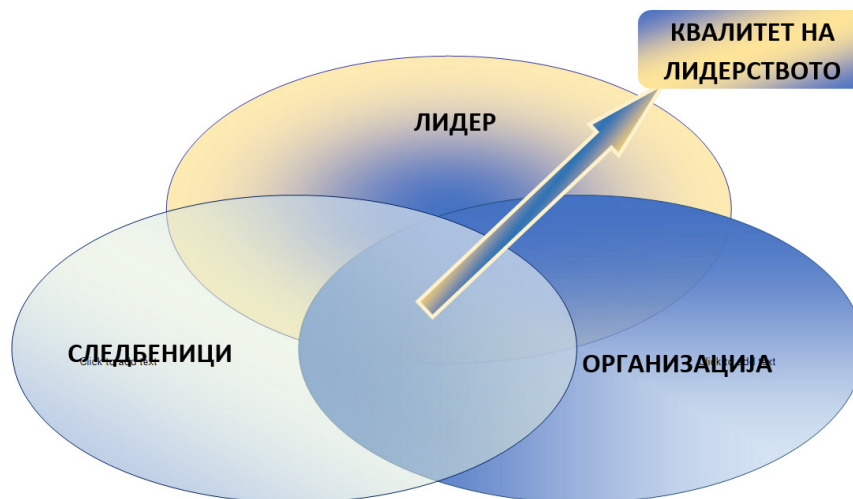
Луѓето во секоја организација, според своето однесување се делат на две категории: луѓе што иницираат и водат (лидери) и луѓе што реагираат на нивното водење (следбеници - поддржувачи).

Табела 6: Лидери - следбеници/поддржувачи

ЛИДЕРИ	СЛЕДБЕНИЦИ-ПОДДРЖУВАЧИ
Иницираат	Реагираат
Водат, телефонираат и стапуваат во контакт со други	Слушаат, чекаат да зазвони телефон или некој да ги повика на разговор
Времето го поминуваат во планирање и ги предвидуваат проблемите	Времето го поминуваат живеејќи од ден за ден и реагираат на проблемите
Времето го инвестираат во луѓе	Времето го поминуваат со луѓе
Роковникот го исполнуваат со приоритети	Роковникот го исполнуваат со она што се бара од нив

Квалитетното и воопшто лидерството/водството се јавува како резултат на три фактори кои се јавуваат истовремено:

- ♦ *Водач/лидер;*
- ♦ *Следбеници („Тој што мисли дека води, а притоа никој не го следи, само прџнал да се прошејта“);*
- ♦ *Ситуација.*



Слика 5: Лидерството како следбеништво

Личниот пример на лидерот/директорот е дуслов за негово прифаќање или неприфаќање од страна на следбениците/вработените. Колку е развиена неговата самоконтрола, толку следбениците/вработените ќе ја развиваат во себеси. Многу често сме сведоци на личности кои се насекаде околу нас, кои за жал немаат капацитет да бидат „господари“ на својата мисла, а последиците од тоа се катастрофални.

Еден директор не смее да си дозволи состојба на сопствениот ум и разум во која нема јасност и вистински пат на мислата. Како ќе се однесуваме во нашиот приватен и личен живот е наш избор, чии последици ги чувствуваат нашите семејства. Но, како ќе се однесува еден директор, тоа веќе не е личен избор, бидејќи од неговото однесување зависи целокупниот живот на институцијата/училиштето.

Со цел да се прикаже процесот на градење на самоконтрола, добро е да се разгледа пристапот на Марден Орисон Свит, даден во книгата „Човекот-господар на своите мисли и чувства“. Овој автор книгата ја почнува со првиот чекор за градење на самоконтролата, велејќи дека: **човекот, ако управува со своите мисли, може да се зачува од бродоломите на животот.** Во контекст на тоа, тој ја раскажува следната приказна: „Некој човек со скромно образование, станал наследник на кораб. Тој никогаш не видел море, не знаел ништо за морепловството и навигацијата, но решил да преземе патешествие по море и самиот да го управува коработ. Коработ бил подготвен и самонаречениот капетан му наредил на екипажот да продолжи да си ги исполнува секојдневните обврски, бидејќи многубројните и разновидни нешта го збуниле надежниот морнар. Но, штом излегле на отворено море, работата станала поедноставна и самонаречениот капетан имал време да забележува

што се случува. Движејќи се по палубата тој, видел човек кој вртел некакво тркало ту на едната, ту на другата страна. Што си игра тој човек таму? – прашал тој. Тоа е кормиларот. Тој го управува коработ. – Хм, не гледам зошто по цел ден да си го губи времето. Пред него има само вода и, ми се чини, едрата се доволни за да го движат коработ напред. Кога ќе се појави земја или некој кораб, тогаш ќе има доволно време да се одбегне судирот. Неговите наредби биле исполнети и малкутемина, кои останале живи по бродоломот што следувал, имале можност да се секаваат на глупавиот капетан кој мислел дека коработ може самиот да се управува“.

Табела 7: Нивоа на лидерството

Ниво 5	Личност	Почитување - луѓето го следат лидерот поради тоа кој е и што претставува
Ниво 4	Развој на луѓето	Репродукција - луѓето го следат лидерот поради тоа што го направил за нив
Ниво 3	Производство	Резултати - луѓето го следат лидерот поради тоа што го направил за организацијата
Ниво 2	Дозвола	Односи - луѓето го следат лидерот потоа што тоа го сакаат
Ниво 1	Позиција	Дадено право – луѓето го следат лидерот зашто мораат

Ниво 1 – Позиција / права

Лидерот треба детално да се запознае со описот на работното место.

Лидерот треба да ја има на ум (земе во предвид) историјата на организацијата.

Лидерот треба да ја поврзе историјата на организацијата со луѓето што работат во неа (тимски играч).

Лидерот треба да ја прифати одговорноста.

Лидерот треба секогаш својата работа да ја извршува одлично.

Лидерот треба да направи повеќе од она што се очекува од него.

Лидерот треба да понуди креативни идеи заради промена и подобрување.

Ниво 2 – Дозвола / односи

Лидерот треба да чувствува искрена љубов кон луѓето.

Лидерот треба да ги направи успешни оние што работаат со него.

Лидерот треба да ги набљудува работите во организацијата со очите на другите

Лидерот треба да ги сака луѓето повеќе од постапките.

Лидерот треба во своето патување кон целта да ги вклучи и другите.

Лидерот треба да постапуваат мудро во однос на „тешките“ луѓе.

Ниво 3 – Производство / резултати

Лидерот треба да иницира раст и да ја прифати одговорноста за тоа.

Лидерот треба да состави изјава за целта и да се придржува кон неа.

Лидерот треба да ги вклучи описот на своето работно место и енергијата, како составен дел во изјава за целта.

Лидерот треба да развива одговорност за резултатите, почнувајќи од себе.

Лидерот треба да лоцира што е она што дава високи резултати и да го применува.

Лидерот треба да ги претстави визијата и стратегијата на организацијата.

Лидерот треба да стане предизвикувач на промените и да ја сфати важноста од определување на вистинското време за промена.

Лидерот треба да донесува големи одлуки што ќе внесат промена.

Ниво 4 – Развој на луѓето / репродукција

Лидерот треба да сфати дека луѓето се неговото најголемо богатство.

Лидерот треба развојот на луѓето да го определат како приоритет.

Лидерот треба да биде пример за оние што го следат - го поддржуваат.

Лидерот треба своите лидерски напори да ги пренесе на 20% од своите најдобри луѓе.

Лидерот треба да им даде можност за напредок на своите клучни лидери.

Лидерот треба биде способен да ги придобие за заедничката цел и другите вработени со победнички дух (вработени производители).

Лидерот треба да се опкружи со цврсто внатрешно јадро од вработените, што ќе го надополнува неговото водство.

Ниво 5 – Личност / почитување

Лидерот знае дека неговите следбеници - поддржувачи се лојални и пожртвувани.

Лидерот знае дека со години се занимава со менторска работа и формирање на лидери.

Лидерот е свесен дека станал баран советник.

Лидерот знае дека најмногу го радува растот и развојот што го остваруваат другите.

Лидерот е свесен дека ги надминува границите на организацијата.

Она што може да се констатира е следното:

- Кога лидерот е на ниво 2, тогаш следбениците - поддржувачите го сакаат лидерот (имаат доверба и го поддржуваат);
- Кога лидерот е на ниво 3, тогаш следбениците - поддржувачите му се восхиќуваат на лидерот;
- Кога лидерот е на ниво 4, тогаш следбениците - поддржувачите му се верни на лидерот;

Според тоа:

- Колку лидерот се искачува повисоко на скалилото на лидерството, толку му е потребно повеќе време;
- Колку лидерот повеќе се искачува на скалилото на лидерството, толку му е поголемо нивото на обврските;
- Колку лидерот се искачува повисоко на скалилото на лидерството, толку му е полесно да води;
- Колку лидерот се искачува повисоко на скалилото на лидерството, толку му е поголем распадот;
- На било кое ниво од скалилото на лидерството да е сигурно, лидерот мора да знае дека никогаш не смее да го напушти основното ниво;
- Лидерот треба да знае дека кога се води некоја група луѓе, тогаш не може со секој од групата да биде на исто ниво;
- За да останат неговото лидерство усешно, секој лидер треба да знае дека е важно на повисоките нивоа да зема себе и други личности кои вршат влијание внатре во групата.

Гестови на моќ и доминација

Лидерите и моќта

*

Писмо до Хенри Гајџер (Henri Gajger) од Абрахам Маслов (Abraham Maslow)

„...Она што веќе долго време ме мачи, додека се занимавам со интензивни истажувања - т.е. додека допирам по темницата и непрестано размислувам - е прашањето на моќта. Конкретно мислам на цврсти и силни личности, оние кои тежнеат кон моќта и кои ја имаат моќта (Забелешка на авторот: на моќта треба да се гледа како на способност). Тие можат да бидат добри или лоши, но имам впечаток дека доаѓањето до моќта најчесто го насочува поединецот

да биде повеќе лош, од добар. Оваа ситуација претставува мистерија, но јас не знам зошто е тоа така, освен што можам да понудам неколку непотврдени претпоставки.

Точно е дека во некои ситуации, повисокиот статус или моќта ги облагородуваат луѓето и создаваат услови тие да живеат во согласност со својата нова улога и новите можности... Во секој случај личностите кои дефинитивно ја преферираат моќта и кои се повеќе наклонети да станат лоши отколку добри покажуваат тенденција за качување по социјалната хиерархија и навистина ја стекнуваат моќта...

Уште една работа ми стана јасна додека неодамна во Калифорнија се занимавав со консалтинг: на најголемиот дел од луѓето им недостига чувството да се спознаат себеси. Тие не знаат што сакаат и што бараат во животот. Како резултат на тоа тие се изразено сугестибилни и го следат својот самоуверен водач, наместо самите да ја определат својата судбина.

Еден од клучните аспекти во врска со лидерството е дека ефикасните водачи несомнено сакаат да се претставуваат како одлични личности. Тие не покажуваат несигурност, амбивалентност, внатрешен конфликт или двосмисленост. Тие ја кријат својата несигурност и ја држат длабоко во себе... Нема поодлучна личност во светот од онаа со параноидноиден карактер. Исто така, никој не тежнее повеќе за моќ, твдоглаво и истрајно, од параноидните личности. Тие не застануваат ни за кратко. Тие никогаш не се смеат, не се шегуваат, не уживаат во цвеќињата, само без престан притискаат. По мое мислење, ова дава барем парцијално решение за ужасно депресивниот историски факт, дека политичките лидери што го воделе модерниот свет во катастрофа, често биле со параноичен карактер...

Се наметнува едно ужасно прашање: „Зошто таквите, емоционално пореметени личности толку често успеваат со посебна леснотија да се здобиваат со лојални следбеници кои потоа ги водат во деструкција?... Исто така можеме да сфатиме зошто длабокоумните, рационалните личности - личности што можат да ги видат двете страни на едно исто прашање - нема да му се допаднат на личноста која бара апсолутна одлучност...

Прва и најголема задача во интрапсихолошките области претставува потрагата по сопствениот идентитет. Секоја личност треба да ја пронајде сопствената автентичност, активното самоспознание, а кога таа задача е извршена, тогаш претстојат вистинските животни проблеми...

Ова е клучната поента: прво мора да бидете добра личност со силно чувство за себеспознание и идентитет. Веднаш потоа сите сили на светот стануваат средство за постигнување на сопствените цели. Во истиот момент тие престануваат да бидат сила што предизвикува, детерминира и обликува, туку стануваат инструмент кој самоспознанието може да го користи по сопствена волја... Во рацете на зрелите и здрави личности - кои постигнале голема човечност - моќта, вклучувајќи ги и парите или некои други инструменти, претставува голем благослов. Но, во рацете на незрелите, зловните или емоционално болните, моќта претставува ужасна опасност..."

Во однос на лидерството и моќта, како и лошата практика во која често се прави погрешен избор на лидер, Маслов вели: „**Личноста што се стреми**

да ја добие моќта, заради моќ, најверојатно е личност на која моќта не треба да ѝ припадне. Таквите личности имаат тенденција кон користење на моќта на многу лош начин; да ја надминуваат, зголемуваат и да ја употребат за задоволување на сопствената себичност“.

Често сме во состојба да донесеме заклучоци за релативна надмоќ со следење на однесувањето меѓу двајца. Постојат голем број невербални знаци на кои вреди да се посвети внимание.

Редот во групата се однесува на статусните разлики меѓу членовите на една група. Тоа, потсетува дека многу од аспектите на социјалното организирање на луѓето имаат корени, или барем паралели, во однесувањето на другите видови. Царството на животните нуди разновидни и неверојатни примери на стилизирано однесување преку кое се прикажува релативната доминација на одредени членови на заедницата над другите, или, пак, релативната подреденост. Важноста на ваквите механизми на однесување е во тенденцијата да се минимизира вистинската физичка борба и да се одржи стабилен ред во заедницата. На пример, бабуните (вид мајмуни) од понизок статусен ранг се повлекуваат чекор наназад, за да направат пат за мажјаците од повисок ранг. Мажјаците од највисокиот ранг имаат слобода да избираат каде ќе спијат и со кого ќе се дружат. Тие „си го знаат местото“. Исто како и кај луѓето, рангот си носи привилегии.

Нашите стилизирани ритуали на надмоќност се толку инстинктивни, што не сме свесни за нив. Сепак, начините на однесувањето во релациите на моќноста не се разликуваат многу од оние на животните. Следуваат некои од начините на невербално изразување на моќта, меѓу луѓето.

Нападен поглед. Во американското општество за непристојно се смета доколку човек со понизок ранг нападно гледа во оние од повисок ранг, а не и обратно. Децата на пример, се учат да не гледаат на тој начин во своите родители. Интересно е дека и во односите меѓу половите, жените се тие што ќе го свртат погледот настрана од мажите, а не обратно.

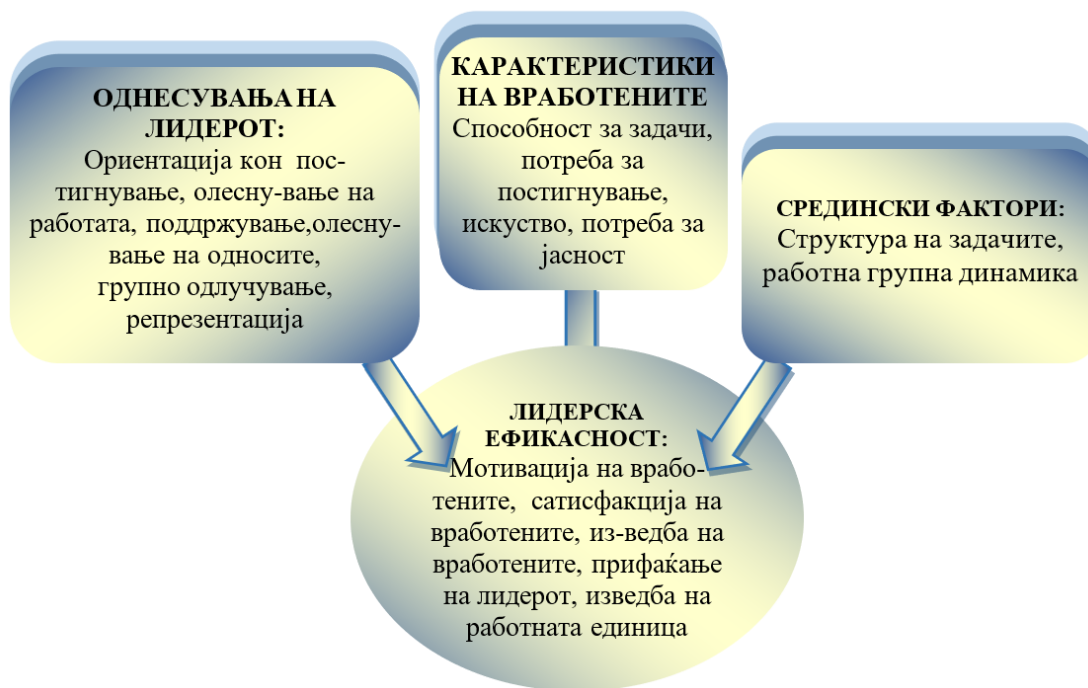
Покажување. Децата се учат дека не е пристојно да покажуваат. Меѓутоа, возрасните ретко се прекорнуваат за покажување меѓу себе, затоа што покажувањето изгледа повеќе како однесување прифатливо за оние со повисок статус или оние кои се обидуваат да наметнат доминација. Разлутениот шеф може да го насочи својот показалец кон вработениот во знак на обвинување; неколку вработени кои сакаат да си го задржат работното место би реагираа на ист начин. Истото се однесува на муртењето.

Допирање. Напаѓање на просторот на другиот со допирање без претходно повикување е прифатливо само кога се работи за некој со супериорно место, но никако за некој во подредена позиција. На пример прифатливо е шефот или наставникот да стави рака на рамото на вработениот или ученикот, но не и обратно. Диспаритетот исто така се однесува на социјално-економскиот статус; оние со повисок статус е поверојатно да допираат некој со понизок статус, отколку обратно.

Прекинување. Скоро без исклучок, секој од нас прекинувал други говори, а и сите сме биле прекинувани од некој. Повторно, прашањето е кој е прекинуван и од кого? Моќните, или луѓето со статус упаѓаат во збор, додека

на другите им се упаѓа. Во Америка постои и огромна разлика меѓу половите по ова прашање - мажите упаѓаат и го прекинуваат разговорот, многу почесто од жените.

Лидерот се однесува со почит кон целите и поддржувачите, а тоа влијае врз лидерскиот впечаток. Лидерската ефективност е обликувана од ситуациските околности и се фокусира на односот на лидерот кон потребите на поддржувачите и структурата на задачата.



Слика 6: Фактори на влијание врз лидерска ефикасност

Делегирање/овластување

Овластувањето е една од фазите на делегирањето. Од друга страна, современиот пристап во менаџирањето и лидерството упатуваат дека процесот на овластување е многу поширок од делегирањето, директно влијае врз мотивацијата, а истовремено е условен од добрата комуникација и дава многу поголеми можности. Доколку се примени, директно влијае врз развивање на доброто тимско лидерство, што претставува услов за ефикасно и ефективно работење на целата организација. Дали ќе биде прифатено првото тврдење дека овластувањето е втората фаза во процесот на делегирање или дека е многу поширок поим, останува фактот дека тоа е од витално значење во менаџирањето.

Табела 8: Ефекти од овластување

Ефекти од успешното овластување во организациите	Последици од непримената/ недостигот на овластување
♦ - високо ниво на задоволство од работата; ♦ - високо ниво на организациска посветеност; ♦ - високо ниво на мотивација; ♦ - проактивен начин на размислување и дејствување на вработените; ♦ - помало работно оптоварување; ♦ - развој на кариера; ♦ - зголемување на работните перформанси; ♦ - усиеина тимска работа; ♦ - подобрување на тимските перформанси и на тимската ефективност; ♦ - зголемување на ефективносста на лидерот и следбениците; ♦ - зголемена продуктивност; ♦ - полесна социјализација на нововработените; ♦ - развој на нови идеи; ♦ - зголемено задоволство на потпоршувачите; ♦ - подобрување на сите процеси во организацијата.	♦ - апатија; ♦ - професионално сожорување; ♦ - сиров од одлучување и недостиг на партиципација во одлучувањето; ♦ - недостиг на можности за учење и развој; ♦ - сиров од нови идеи, промени и ризици; ♦ - недостиг на доверба; ♦ - криење на емоции; ♦ - инкриминирачка работна атмосфера и клима; ♦ - култура во која не се признаваат придонесите на поединците; ♦ - заминување на квалитетни работници; ♦ - неочитување на вработените.

На следните дијаграми се прикажани парцијалните мрежи на психолошкото овластување, со најзначајните услови и резултати.



Слика 7: Првобитна, нејојтно развиена парцијална мрежа на психолошко овластување,

Извор: Преземено и адаптирано од Spreitzer, 1995

ТЕМА 3: ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА И КЛИМА

ОПШТА ЦЕЛ НА ТЕМАТА

Учесниците на обуката да го сфатат значењето на функционалната организациона/училишна култура и добрата организациона/училишна клима, при што ќе стекнат знаења кои ќе им овозможат нивно постојано подобрување со што се создаваат услови за ефикасно и ефективно работење на едно современо училиште.

Очекувани резултати – стекнати компетенции

Учесниците на обуката да:

- ја сфатат улогата на функционалната организациона/училишна култура и добрата организациона/училишна клима во сите процеси на работа, како и степенот на нивната успешност.
- усвојат одреден квантитет на знаења кои ќе им овозможат развивање на компетенциите за развивање способности и вештини за имплементација на процеси кои треба да извршат подобрување/промени на културата и на климата во воспитно-образовната институција.
- сфатат дека директорот како менаџер и водач треба да биде во улога на иницијатор на промените на училишната култура.
- сфатат дека за добра („здрава“) училишна клима најголема одговорност и обврска има директорот на училиштето.
- сфатат дека функционалната култура и добрата клима се детерминантни за ефикасно и ефективно современо училиште.

Содржина на темата:

3.1. Организациона култура

3.1.1. Фактори на влијание врз организационата култура

3.1.2. Влијанија и значење врз организационата култура

3.1.3. Промена на организационата култура

3.2. Организациона клима

3.2.1 Видови организациона клима и фактори на дејствување

3.3. Етос на воспитно-образовните организации

Прилози

3.1. Организациска култура

Организациската култура е значаен фактор за ефикасното и ефективно работење на организацијата. Ако поимот цивилизација го опфаќа целокупното материјално наследство, тогаш културата како паралелна состојба претставува збир на духовни вредности кои генерациски се пренесуваат. Нејзини основни елементи се: обичаите, традицијата, навиките, вредностите системи, верувањата, ставовите, мерилата и нормите на однесување. Организациската култура е интегриран систем на корпоративни вредности, норми, правила, ставови, верувања, заеднички својства, методи на спроведување процеси и постапки, ставови и начини на размислување на вработените, заеднички цели и форми на интеракција. „Културата е еден израз што се обидува, често несвесно, да ја освои неформалната/неслужбената страна на бизнисот, односно работата, или секоја човечка претприемливост... Таа е начин на кој ги правиме работите во организацијата.“ Организациската култура е нешто што не може да се допре, да се види и е неформална појава што доведува до тешкотии таа да се менува. Во секој случај, нејзина основна одлика е таинственоста. Таа претставува историска детерминанта која е социјално конституирана, вид „мека“ стратегија која многу тешко се менува. „Не постои ништо потешко да се преземе, поопасно да се води, како и понеизвесно да успее, отколку да се стане водач во воспоставувањето нов ред на нештата“.²⁶ (Николо Макијавели)

Според Шаин,²⁷ организациската култура ги има следните заеднички својства:

- *Забележени правила на однесување кога луѓето се во меѓусебна интеракција, како што се корисениот јазик и ритуалиите во разликите и однесувањата;*
- *Нормите што се развиваат во работните групи, како што е определена норма на „фер работен ден за фер дневница“;*
- *Доминантни вредности врзани за една организација, како што се „квалиитен производ“ или „ценето водство“;*
- *Филозофијата која е во основа на организациската политика кон вработените и кон клиентите;*
- *Правилата на игра за усогласување во организацијата, врските кои новопримените работници треба да ги научат за да станат прифатени членови;*
- *Чувството или климата што се пренесува во организацијата преку физичката околина и начинот на кој членовите на организацијата се во меѓусебна интеракција со клиентите и со другите надворешни фактори.*

26 Фанче Јошевска, (2014): Моделот на тимско водство според Хил и организациската рамка според Адаир како потребни фактори за ефикасност и ефективност во работата на една организација, Докторска дисертација, стр. 21

27 Schein, H.E. (1991) Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, p. 6

3.1.1. Фактори на влијание врз организациската култура

Организациската култура претставува одлика и потреба на секоја организација. Таа се разликува во зависност од различните аспекти на дејствување и однесување, кои, воедно, претставуваат одлики на организацијата.

Фактори²⁸ што дејствуваат врз, односно ја условуваат организациската култура се:

- ♦ **Во работните групи:** *посветеноста, бариерите, моралот и припадничкоста;*
- ♦ **Според стилот на водење на менаџерот:** *степенот на неговата дисциплинираност и резервираност во комуникацијата, ставање акцент само на потребата од зголемување на количеството произведени производи или услуги, како и потребата од посвојана контрола и можноста да знае сè што се случува во организацијата;*
- ♦ **Карактеристиките на организацијата:** *нејзината големина, сложеноста на работата и степенот на автономно работење;*
- ♦ **Процесите на управување:** *системиите за наградување и комуницирање, соработката и конфликтите, како и толеранција на ризиците.*

Доколку менаџерот или водачот применува еден ист стил на раководење, тогаш тоа претставува составен дел на организациската култура. Ако организацијата целосно е посветена на своите клиенти и веднаш позитивно реагира на нивните забелешки или рекламации и тоа е дел од нивната култура. Дел од нејзините елементи се видливи (моделот на организациската структура, моделот на комуникација, симболи, знаци, приказни, начини на облекување, традицијата и митовите, јазикот и жаргонот, надворешниот изглед на зградата на организацијата, внатрешниот дизајн и хигиената на просторот), а добар дел се невидливи (заеднички вредности, верувања, ставови, претпоставки, чувства, неформални правила, духот и климата за работа). Културата претставува стекнато знаење и вештина кои поединецот ги користи во работењето и однесувањето во организацијата, групата или тимот. Таа не може да биде производ на поединецот, односно поединците. Таа претставува целовитост која е прифатена или треба да биде прифатена од сите.

3.1.2. Влијанија и значење на организациската култура

Организациската култура влијае врз ефективното работење на организацијата. Кога менаџерот или водачот нема јасна визија и правилно формулирани цели, тогаш поголем дел од времето го посветува на надминување на секојдневните проблеми, а не и за планирање на иднината. Чувството на презафатеност резултира во појава на разлики и распаѓање на меѓусебните односи во организацијата. Потребата за градење и развивање на чувство на припаѓање станува сè помала, што доведува до доминација на поединечните цели и интереси кои стануваат сè повеќе доминантни.

Организациската култура е темел врз кој се јавуваат иновациите во работата кои го водат системот до неговата ефикасност и ефективност. Квантитативниот и квалитативен износ на иновациите зависи од степенот на успешна комуникација и корелација кои се императиви на добра организациска култура. Организациите со развиени комуникациски вештини создаваат услови за јасно и слободно искажување на сопствените ставови, мислења и идеи од кои произлегуваат иновативните процеси. Културата ја условува и мотивацијата. Изградените вредносни системи, правилно формираните критериуми и норми по кои се реализира процесот на охрабрување и наградување се елементи кои произлегуваат од културата, а истовремено влијаат врз нејзиното прифаќање, развивање и втемелување во организацијата.

Влијанието на организациската култура врз организацијата може да се однесува на два сегменти:²⁹

- ♦ *Екстерна адаптација;*
- ♦ *Интерна интеграција.*

Екстерната адаптација го овозможува преживувањето на организацијата. Таа се обезбедува преку споделена визија, мисија и стратегија; јасни, разбирливи и реално остварливи цели; концензус за значењето на јазикот и претпоставките; критериуми за мерење на резултатите од работата, како и концензус за можните корективни акции. Екстерната адаптација е од особена важност во состојба на турбулентност во средината. Интензитетот и нејзината големина во многу зависат од степенот на промената, како и од степенот на подготвеност на организацијата за појава на истите.

Интерната интеграција го овозможува задржувањето на заедништвото на членовите во организацијата особено во моменти на големи тешкотии и предизвици кои го нарушуваат системот на „мирно“ работење. Интерната интеграција се остварува преку: заеднички јазик и концептуални категории, граници за групата и критериуми за вклучување и исклучување, моќта и статусот на вработените, интимноста, пријателството и љубовта, наградите и казните, како и идеологијата и религијата кои се манифестираат преку изградени верувања кои претставуваат дел од организациската мисија, како и митовите и приказните кои се однесуваат на организацијата, а кои имаат основно функционално значење—одржување на заедништвото.

3.1.3. Промена на организациската култура

Секој процес и појава се подложени на постојани промени. Во контекст на ова, и организациската култура е нешто што не може постојано да остане непроменето и дадено еднаш засекогаш. Практиката покажува дека многу често интерес за промени во културата имаат новоназначените менаџери кои имаат став дека сè она што постоело во организацијата пред нивното назначување, веднаш треба да биде променето. Потребата за „бришење“ на минатото е чекор кој не само што е погрешен туку предизвикува катастрофални последици за целата организација.

Организациската култура може и треба да се менува, но не целосно и не веднаш. Според Беласко, постојат одредени чекори за премин од старото кон новото:³⁰

- *Пойсејување на „злајниите“ времиња на организацијата;*
- *Вејување за подобри времиња;*
- *Искакнување на умерен ризик;*
- *Пойсејување на заедничките вредности на вработените;*
- *Прославување на секој премин, односно секој усвоено најправен чекор.*

Брајан Думејн³¹ посочува седум клучеви или услови за успешно креирање на нова организациска култура. За да се изврши промена на организациската култура, таа треба добро да се познава. Не може да се определи правецот на движење и целта што треба да се постигне доколку не се знае каде е и каков е почетокот на нештата. Доколку постојаната култура или промените, кои се прават од страна на менаџерот или водачот, создаваат услови за искажување на сопствените ставови, тогаш таквата средина создава можности за охрабрување на сите предлози што се однесуваат на промена на организациската култура. Најголема можност за нејзина промена настанува доколку се воочат елементите на супкултурата во организацијата и се земат како значајни примери за промените во доминантната култура. Движејќи се низ процесот на промени, не смее да се негира и напаѓа постојаната култура. Под влијание на новите претпоставки и верувања задачите и активностите треба да се реализираат. Доколку се постигне успех, тогаш подобрата култура без напор ќе го заземе своето место. Визијата за промената не претставува елемент кој може сам по себе да ја направи промената. Таа треба да се гледа како водечки принцип за движење низ таквиот процес. Значајните подобрувања ќе бидат видливи во период од пет до десет години. Брајан Думејн во својот труд ќе констатира: „Живејте ја културата што ја сакате. Како и секогаш, акциите зборуваат погласно отколку зборовите“.

3.2. Организациска клима

Амбиентот во кој се реализира процесот на работа се нарекува организациска клима. Таквиот амбиент претставува збир на односи кои произлегуваат од материјално-техничките услови, како и од односите на сите учесници во процесот кои директно или индиректно се поврзани со него. Организациската клима претставува збир на карактеристики кои директно влијаат врз однесувањето на луѓето во рамките на организацијата, перформансите на работењето и задоволството од истите, кое директно ја условува продуктивноста на организацијата во целост. Организациската култура и клима се два концепти во кои културата доминира, додека организациската клима

30 Belasko, J.A. (1990) Teaching the Elephant to Dance. The Managers Guide to Empowering Change, NY: Plume Book, p. 204-207

31 Фанче Јошевска, (2014): Моделот на тимско водство според Хил и организациската рамка според Адаи како потребни фактори за ефикасност и ефективност во работата на една организација, Докторска дисертација, стр. 34

претставува нејзина рефлексивност.

Ако организациската култура има глобална ориентација, организациската клима има локална. Организациската култура има висок степен на истрајност и стабилност, додека таквите одлики на климата се со многу помал интензитет. Културата се фокусира на минатото и иднината, додека климата е нешто кое се однесува на моментот. Културата се развива во подолг временски период, додека климата е резултат на тековниот период. Претходно беше констатирано дека организациската култура е состојба која често тешко може да биде видлива, од што произлегуваат бројни можности за манипулација со и за истата. Тоа кај организациската клима е ограничено. Чувствата, кои се одлика на климата за работа, се видливи и нивниот интензитет лесно може да биде мерен. Организациската клима е збир на карактеристики кои го претставуваат задоволството од работата, гледано од социјален аспект. Таа претставува психолошка изградба на системот, идентификување на тековните одлики и истата се рефлектира преку перцепција на системот од страна на неговите членови.

3.2.1 Видови организациска клима и фактори на дејствување

Во литературата постојат повеќе поделби на организациската клима. Сепак, сите тие овозможуваат класификација, од која произлегуваат следните видови клима:³²

- ♦ **Организациска клима за постигнување резултати** која се одликува со брзи акции и големи барања од страна на менаџерот, развиена конкуренција во работата меѓу вработените. Овој тип климата е насочен кон постигнување на целите на организацијата.
- ♦ **Организациска клима која ја овозможува безбедноста на целокупниот процес на работа**, произлегува од изградениот систем на сигурност при вработување и сигурност на работното место. Таа е условена и од видот, карактерот и интензитетот на контролата во работата.
- ♦ **Организациска клима за соработка** е условена од степенот на неформалните односи, комуникацијата по хоризонтала и вертикала, како и изградената доверба и лојалност на вработените.
- ♦ **Организациска клима на иновации** која произлегува од системските иновации, континуираното подобрување и брзот развој на организацијата.

Организациската клима претставува збир на фактори:

- ♦ **Материјално-технички фактори** кои ги опфаќаат сите објекти и опрема со кои располага организацијата, односно тоа се работните услови. Грижата на менаџерот или водачот треба да биде насочена кон подобрување на таквите услови што овозможува подобрување на степенот на неговата грижа кон вработените, но создавање на реални можности

32 Преземено од: www.ediplome.fm-kp.si/Lazar_Martina_20101126.pdf 22.07.2013, 12:58

организацијата да сѐ е лесно препознатлива во средината на нејзиното дејствување и пошироко. Грижата за постигнување на подобри услови за работа директно влијае врз задоволството од работата, кое претставува значаен мотивациски фактор кој овозможува постигнување на успехот во работата.

- ♦ **Финансискиот фактор** е елемент кој овозможува создавање системи на наградување и охрабрување на вработените во организацијата. Обезбедување финансиски средства овозможуваат не само шековно и непречесто работење на организацијата туку и го поттикнуваат степенот на креативност и иновативност.
- ♦ **Кадровскиот фактор** го претставува потребниот потенцијал на организацијата за реализација и постигнување на своите цели. Колку вработените имаат знаења и искуства за изведување на своите работни задачи, односно колку се компетентни за нивното извршување, толку повеќе се создаваат услови за градење на здрава организациска клима.
- ♦ **Организациската структура**, која е во двонасочна релација со климата за работа. Нивната условеност го овозможува редизајнирањето на организацијата што создава можности за создавање функционална и рационална организациска структура.

3.3. Етос на воспитно-образовните организации

За воспитно-образовните организации исклучително големо значење има етосот на организацијата. Под етос на училиште се подразбира рамката на однесување и работење во која се вградени верувања и вредности, кои ги воспоставиле вработените со цел да овозможат лесно учење во безбедна средина, со здрава клима за работа за учениците. Етосот, всушност, е духот на училиштето изразен преку соодветен систем на вредности, односно тоа е фокусот на организациската култура на училиштето. Станува збор за начинот на кој луѓето се третираат и очекувањата за соодветен третман, а етосот е резултат на колективниот ефект на голем број активности, интеракции и зборови. Етосот е кумулативен и може да се промени само со постепено, колективно посветено дејствување, со инсистирање за почитување на прифатените вредности. Како што сите луѓе се препознатливи според својата личност, пред сè, карактерот и темпераментот, така и училиштата се препознатливи според својот етос.

Секоја организација има своја препознатлива култура. Таа е комбинација од историјата, традицијата, основачите, претходните лидери, постојното лидерство, вработените и големината на организацијата. Кога станува збор за организациската култура, треба да се има предвид фактот дека таа е мошне сложен и комплексен феномен, којшто може да се третира од повеќе аспекти. Така, на пример, некои луѓе веруваат во идеолошката мисија на нивното училиште, но други не веруваат. Во некои организации постои непишан закон дека на состаноци се доцни, додека во други луѓето секогаш се точни, на време. Поведението кажува многу за постојните вредности и неформалните

норми. Понекогаш поведението открива постоење и на супкултури. Така, на пример, во едно училиште за средно образование, наставниците по стручни предмети преферираат носење на работна облека, додека наставниците по општообразовните предмети тоа не го прават.

На културата на училиштето влијаат некои фактори:³³

- некои видливи пројисци во однесувањето (на пример, редовно доаѓање на работна облека);
- доминантните вредности што се воспоставени во училиштето;
- филозофијата на училиштето (како на пример, „во нашето училиште секое дете може да научи“);
- воспоставените правила на игра (награда за добро извршена работна облека);
- чувството за здрава клима (воспоставена клима на соработка);
- изградениот пристап во работната наставничка, воспитувачката и стручната (со)работници во училиштето;
- утврдениот распоред на времето;
- воспоставената атмосфера на ред и дисциплина;
- начинот на комуницирање на персоналот;
- изградениот консензус кај персоналот за целите и задачите од дефинираната мисија на училиштето;
- воспоставената визија за развој на училиштето/градинката;
- изградените ставови на персоналот; високи очекувања од секој поединец и на секое место во училиштето.

Во изградувањето на функционална култура на училиштето големо влијание имаат подготвеноста за експериментирање или храброста на наставниците да се обидат со нови идеи, форми и методи и богатството кое се темели на знаење.

Градењето на културата на училиштето значи институционализација на позитивните ставови на децата, учениците, наставниците и заедницата во процесот на создавање современо или добро училиште. Позитивната култура се креира и развива како резултат на квалитетно лидерство.

Организациската клима е чувството за организацијата, односно индивидуалните и споделените перцепции и ставови на членовите на воспитно-образовната организација. Додека организациската култура има длабоки корени во природата на организацијата коишто се резултат на долгорочното постоење и опстојување на формалните и неформалните системи, правила, традиции и обичаи, дотогаш организациската клима е краткорочен феномен создаден од постојното водство. Климата ги одразува верувањата за чувството за организацијата што го имаат нејзините членови. Оваа индивидуална перцепција во поглед на она што го чувствуваат за организацијата, произлегува од тоа што луѓето го мислат и веруваат за активностите што се

³³ Петковски, К, Јошевска, Ф. (2015): Предизвиците на менаџментот и лидерството во воспитно-образовните организации, Херакли комерц, Битола, стр.14, 15

преземаат во организацијата. Овие активности влијаат како на индивидуалната мотивираност и задоволството од работата, така и на заедничката и на тимската работа.

Таквите активности вклучуваат:

- *Колку добро директорот ги определува приоритетите и целите на воспитно-образовната организација?*
- *Што очекува од вработените?*
- *Каков е системот на признанија, награди и казни во организацијата?*
- *Колку е комитентно водството?*
- *Дали вработените имаат определена слобода во одлучувањето?*

Организациската клима е тесно поврзана со лидерскиот и менаџерскиот стил на директорите, заснован на карактеристиките, вредностите, квалитетите, вештините и акциите, како и на приоритетите што ги воспоставуваат лидерите. Етичката клима го определува чувството за организацијата. Тогаш, кога активностите имаат етички карактер, а во работењето се сретнува етичко однесување, однесувањето или карактерот на лидерот е најважниот фактор што влијае врз организациската клима.

Организациската, односно училишната клима, всушност, претставува создаден амбиент во кој се реализира наставниот процес, кој, покрај материјално-техничките услови, ги опфаќа и меѓусебните односи на сите директни и индиректни учесници во реализацијата на овој воспитно-образовен процес.

Битно е да се напомене дека организациската клима се однесува или се грижи за субјективните реакции на членовите на организацијата и таа донекаде е 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. Ако личноста не ги споделува истите вредности или верувања што се на поголемиот дел од членовите, тогаш е многу веројатно дека оваа личност ќе има мошне негативна реакција на целата клима во организацијата. Затоа, организациската клима се однесува на тоа колку добро членовите на организацијата комуницираат или се одбегнуваат меѓусебно. Исто така, важно е да се забележи дека организациската клима е ограничена во простор, но многу е поврзана со задоволството од работата.

За јакнењето на климата многу се битни: колегијалноста, градењето на заемна почит и доверба, соработката, комуникативноста, отвореноста, флексибилноста, самокритичноста, самоконтролата во комуникацијата, културата на однесување, добронамерната и ненавредлива критика, одговорноста, толерантноста, несебичноста, точноста, аргументираноста, совесноста, доследноста и чесноста.

Училиштата со здрава клима се карактеризираат со:³⁴

- *воспоставена уредна и пријатна средина за работа;*

34 Петковски, К., Јошевска, Ф. (2015): Предизвиците на менаџментот и лидерството во воспитно-образовните организации, Херакли комерц, Битола, стр.16

- *воспоставен систем на вредности и систем на наградувања;*
- *воспоставена атмосфера на ред и дисциплина;*
- *воспоставена добра соработка со родителите на децата и учениците;*
- *воспоставен систем за развивање позитивни ставови кај персоналот;*
- *воспоставен систем за донесување и спроведување на одлуки;*
- *воспоставен систем на отворени и чесни комуникации.*

ПРИЛОЗИ КОН ТЕМАТА 3: ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА И КЛИМА

Доколку сакате да бидете директор кој ги применува менаџерските функции, но истовремено ги развивате своите водствени/лидерски перформанси, тогаш секогаш треба да имате јасна слика за себе. Самоанализата, самоконтролата и самокритичноста се процеси кои во голема мера можат да Ви помогнат. Сепак, во дадени временски интервали, добро е да спроведувате анонимни анкетаирања кои ќе Ви помогнат, до некаде искрено, да видите како вработените ја перципираат Вашата работа.

Во прилог Ви е понуден анкетен прашалник кој е структуриран од три елементи, а тоа се: организациската/училишната клима, организациската/училишната култура, како и примената на тимовите и тимската работа.

Иако тимската работа е предмет на Ваше обучување во друг модул, сепак во оваа пригода треба да се потенцира дека тоа се три столбови на кои се гради или распаѓа еден систем.

*

Ве молиме прочитајте ги долунаведените искази и искажете ги Вашите ставови и мислења во однос на нив, со тоа што ќе заокружите една од оценките од **1** до **5**.

1 - воопшто не

2 - главно не/незадоволително

3 - просечно/доволно/задоволително/добро

4 - главно да/често

5 - целосно да/во голема мера

Менаџерот (директорот), е оспособен да:						
1.	Прави темелна анализа на досегашните состојби и на состојбите што треба да се постигнат.	1	2	3	4	5
2.	Врши решавање на проблемите со: - собирање и средување факти и дефинирање на информациите.	1	2	3	4	5
	- определување на можностите, алтернативите и проценување на иднината.	1	2	3	4	5
	- анализа и носење на објективно решение.	1	2	3	4	5
	- лична процена и донесување решение кое е во согласност со вредносните норми и принципи.	1	2	3	4	5

3.	Се стреми кон изнаоѓање максимален број варијанти за решавање на проблемите.	1	2	3	4	5
4.	Ги решава конфликтните ситуации по принципот „добива-добива“.	1	2	3	4	5
5.	Развива состојби во кои се прифаќа туѓото мислење.	1	2	3	4	5
6.	Развива состојби во кои чесноста е примарен фактор во работењето.	1	2	3	4	5
7.	Создава состојби во кои преовладуваат вредностите на организацијата кои се темелат на квалитет и резултати во работењето.	1	2	3	4	5
8.	Ја гради и ја развива филозофијата на организацијата.	1	2	3	4	5
9.	Развива состојби во кои е воспоставена атмосфера на ред и дисциплина.	1	2	3	4	5
10.	Развива состојби во кои точно се знае визијата за развој на организацијата, како и мисијата од која произлегуваат целите и задачите што се донесуваат со консензус.	1	2	3	4	5
11.	Создава и ја чува организациската култура, единството на целите и професионалните односи на вработените.	1	2	3	4	5
12.	Создава здрава организациска култура со: - етички особини (заемна доверба и почит, одговорност, доследност, совесност, грижа за членовите на тимот).	1	2	3	4	5
	- особини кои се однесуваат на општата комуникација (самокритичност, критика што не навредува, флексибилност и љубезност).	1	2	3	4	5
	- особини кои се однесуваат на тимската работа (секој член на тимот да го пронајде своето место, активно слушање, аргументираност, прифаќање на разликите, заедничко поставување на целите и нивно постигнување).	1	2	3	4	5
13.	Воспоставува професионални односи со политичките фактори што се дел од општото надворешно опкружување.	1	2	3	4	5
14.	Воспоставува професионално-деловни односи со институциите на локалната самоуправа.	1	2	3	4	5
15.	Гради односи и врски со невладините организации кои позитивно се рефлектираат врз успешноста на организацијата.	1	2	3	4	5
16.	Воспоставува добри односи со бизнис секторот во функција на развој на успешноста на Вашата организација.	1	2	3	4	5
17.	Врши приспособување на организацијата според изградените социо-културни фактори на општествената средина.	1	2	3	4	5
18.	Развива професионална и транспарентна соработка со медиумите.	1	2	3	4	5
19.	Умее објектите, просторот и опремата да ги организира во функционална целина.	1	2	3	4	5
20.	Создава оптимални услови за работа.	1	2	3	4	5
21.	Ја подобрува работната технологија и ги осовременува средствата за работа.	1	2	3	4	5
22.	Создава оптимални услови за работа кои го подигнуваат нивото на Вашата организација до степен на препознатливост.	1	2	3	4	5
23.	Создава оптимални услови за работа во кои преовладува чувството за припадност кон организацијата на секој нејзин член.	1	2	3	4	5
24.	Изнаоѓа различни финансиски извори.	1	2	3	4	5
25.	Врши успешен пласман на производите/услугите.	1	2	3	4	5

26.	Ги намалува трошоците за работа, а истовремено го подобрува квалитетот на производите/услугите.	1	2	3	4	5
27.	Креативно инвестира во нови процеси на работа.	1	2	3	4	5
28.	Регрутира работна сила која успешно ги извршува задачите на слободните работни места.	1	2	3	4	5
29.	Има објективно поставени и практично применливи методи, инструменти и постапки со цел да изврши правилна селекција на кандидати за соодветните слободни работни места.	1	2	3	4	5
30.	Организира обуки на човечките ресурси во функција на поуспешно извршување на задачите на конкретното работно место.	1	2	3	4	5
31.	Организира процес на воведување на кадарот при пополнување на слободните работни места.	1	2	3	4	5
32.	Има објективно формулирани критериуми и инструменти за оценување на перформансите на човечките ресурси.	1	2	3	4	5
33.	Има изградени методи за вреднување на работата и систем за плаќање на човечките ресурси.	1	2	3	4	5
34.	Гради организациски ситем во кој се применува концепцијата за кариерен развој според начелото на еднаквост.	1	2	3	4	5
35.	Определува квалитетни критериуми кои се имплементираат во целокупниот процес на работа.	1	2	3	4	5
36.	Поставува и применува норми на работа кои се темелат на отворена комуникација, консензус при одлучување, независност и непристрасност во проценувањето.	1	2	3	4	5
37.	Развива етички норми кои се значаен сегмент од неговото однесување еднакво кон сите вработени.	1	2	3	4	5
38.	Гради објективно остварливи стандарди кои овозможуваат споредување на актуелните со очекуваните обележја и резултати во работата.	1	2	3	4	5
39.	Развива објективни состојби за дефинирање и извршување на активностите во организацијата во согласност со законската легислатива.	1	2	3	4	5
40.	Ја поставува целокупната работа во организацијата врз принципите на еднаквост и недискриминација.	1	2	3	4	5
41.	Создава услови за извршување на активностите во организацијата кои се темелат врз професионализам кој континуирано се надградува.	1	2	3	4	5
42.	Ги почитува принципите на транспарентност и доверливост.	1	2	3	4	5
43.	Гради политика за работа во која нема конфликт на интереси.	1	2	3	4	5
44.	Гради политика за работа која ги поттикнува доживотното учење и кариерниот развој на секој член на организацијата.	1	2	3	4	5
45.	Ја темели организацијата врз дефинирана политика за работа која произлегува од строго определени правила и процедури.	1	2	3	4	5
46.	Врши дневно, неделно, месечно и годишно планирање на својата работа.	1	2	3	4	5
47.	Врши системско споредување на планираните со реализираните активности.	1	2	3	4	5
48.	Го цени своето, но и времето на своите вработени.	1	2	3	4	5
49.	Поттикнува промени со цел да се откриваат нови можности во работењето.	1	2	3	4	5

50.	При почитување на сопственото време и времето на вработените води сметка за: поставување на целите, планирање на активностите, носење на решенијата, реализирање на активностите и контрола во работата.	1	2	3	4	5
51.	При менаџирање на времето: - врши планирање на времето.	1	2	3	4	5
	- утврдува приоритети.	1	2	3	4	5
	- врши делегирање на обврски.	1	2	3	4	5
	- врши координирање на активностите на тимовите.	1	2	3	4	5
	- развива соработка по својот личен пример.	1	2	3	4	5

Во Вашата организација директорот/менаџерот:

52.	Има соодветни перформанси за формирање и водење на тимовите.	1	2	3	4	5
53.	Има лични карактеристики за воспоставување на здрава клима за работа.	1	2	3	4	5
54.	Воспоставува и гради функционална организациска култура.	1	2	3	4	5

ТЕМА 4: МОТИВАЦИЈА НА ВРАБОТЕНИТЕ

ОПШТА ЦЕЛ НА ТЕМАТА

Учесниците на обуката да го сфатат значењето на мотивацијата како еден од примарните предизвици на директор со менаџерски и водствени вештини во процесот на креативно раководење со современо училиште, во кое чувството на вработените за припадност во организацијата и градењето на заедништво ја водат воспитно-образовната институција во процес на постојан раст и развој.

Очекувани резултати – стекнати компетенции

Учесниците на обуката да:

- ♦ - знаат дека мотивацијата треба да ја илустрираат како еден од примарните предизвици, при што како директори треба постојано да ги развиваат своите компетенции кои ќе им овозможат да ја поттикнуваат екстериничната мотивација кај вработените во училиштата со кои треба да менаџираат.
- ♦ - го сфатат значењето на интринсичната мотивација и екстериничното мотивирање на вработените и да ги применуваат знаењата при градењето култура на мотивирање при креирање добра училишна клима.
- ♦ - знаат дека директорот како менаџер и водач потребно е да ја развива работната ангажираност кај вработените поттикнувајќи ја нивна-

иа интринзична, а применувајќи различни фактори да ја развива екстринзичната мотивираност еднакво кај секој вработен.

Содржина на темата:

4.1. Дефинирање и процес на мотивација

4.2. Интринзична и некои аспекти на екстринзична мотивација

4.3. Фактори на мотивација

4.3.1. Надворешни фактори што влијаат врз мотивацијата

4.3.2. Внатрешни фактори што влијаат врз мотивацијата

4.4. Ангажираност во работата на вработените во воспитно-образовните системи

4.5. Правила и насоки за успешно мотивирање на вработените во училиштето

Прилози

4.1. Дефинирање и процес на мотивација

Мотивирањето е една од примарните грижи и предизвици на денешните менаџери и лидери. Секој лидер треба да има способност да ги мотивира вработените и да го насочува нивното однесување кон постигнување на целите и задачите на организацијата. Така мотивацијата сè повеќе го зголемува своето значење и застапеност во современиот менаџмент. Може слободно да се каже дека е своевидна уметност на влијание врз другите во организацијата задачите да ги извршуваат подготвено, доверливо, интензивно, стручно, вложувајќи ги сите свои способности и знаења. Таа е најсложената менаџерска функција, бидејќи нејзината цел е да влијае на вработените за да придонесат за успешно постигнување на организациските цели и не смее да се остварува со загрозување на достоинството на поединците, туку со нивно почитување, без оглед на нивната положба во организацијата. Добри резултати постигнуваат само позитивно мотивирани луѓе. Затоа, менаџерите и лидерите се тие што се насочени кон создавање на атмосфера на задоволство од работата.

Постојат стратегии и техники кои ги поттикнуваат вработените во изнаоѓање нови, подобри начини на остварување на целите и задачите. Тоа се:³⁵

- Позитивно засилување;
- Вистински дисциплини и казни;
- Задоволување на потребиите на вработените;
- Поставување на работите во однос на целиите;
- Организирање на работата;
- Основа на наградувањето да биде работата.

Мотивирањето е процес што го определува однесувањето на човекот, а со цел да се поттикне и насочи позитивното однесување на индивидуите во организацијата. Терминот мотивација потекнува од латинскиот збор *movere* со значење „да се движи“. Таа е психолошка категорија и е израз на вна-

35 <http://www.accel-team.com/motivation/>

трешната состојба на поединецот која предизвикува тој да се однесува на начин што ќе придонесе да се изврши некоја акција, односно таа објаснува зошто индивидуите се однесуваат на одреден начин. Мотивацијата е „волја за достигнување“, додека пак поттикнувачките сили кои предизвикуваат активност на човекот, кои ја насочуваат и управуваат со неа се мотивите. По својата природа, мотивите можат да бидат: вродени или примарни (биофизиолошки) и стекнати или секундарни (психосоцијални) мотиви.³⁶

Потребно е да се прави разлика помеѓу мотив и мотивација. Мотивот е внатрешен услов или состојба што го детерминира интензитетот на однесувањето на индивидуата, а мотивацијата е управувачки процес со кој менаџерите влијаат врз однесувањето на вработените. Сите менаџери и лидери, на некој начин, ги мотивираат своите вработени. Успешниот лидер е насочен кон поттикнување ефективна работа на вработените, кон максимално искористување на нивниот потенцијал за ефикасно постигнување на организационите цели и задачи. Преку мотивирањето се зголемува продуктивноста на организацијата.

Процесот на мотивирање е сложен и опфаќа повеќе последователни активности. Неговата сложеност произлегува од фактот што секој човек има повеќе, а не само еден мотив. Во човековата психа се јавуваат конфликт на мотиви од различна природа. Врз мотивацијата на поединецот влијаат голем број надворешни стимуланти, кои како надворешни мотиви може да го детерминираат неговото однесување. Кои од тие мотиви ќе станат доминантни и ќе го детерминираат однесувањето на поединецот ќе зависи од две групи фактори: од карактеристиките на поединецот како личност и од средината во која живее и се развива.

4.2. Интринзична мотивација и некои аспекти на екстринзична мотивација

Сè повеќе станува јасно дека вработениот не заснова работен однос само за да ги извршува безгласно работните задачи за кои е платен, туку тој има желба да се почувствува значаен, да се почитува неговото мислење, да ги исполни своите потенцијали и да се докаже пред себе и другите и да ја потврди својата личност. Тоа значи дека на работното место секојдневно ги носи со себе своите физички и умствени способности, но и својата душа, интереси, емоции, потреби и потенцијали. Комбинирањето на сите овие елементи, притоа индивидуално насочувајќи се кон секој вработен, значи успешно менаџирање со човечките ресурси во една организација, што се стреми кон висока конкурентност во средината.

Мотивираноста и ангажираноста на вработените се клучни елементи **што** го поттикнуваат и водат нивното поведение. Доколку се разбере вработениот како посебна личност, со свој специфичен внатрешен свет што е променлив, развојот на мотивацијата и унапредување на неговата ангажираност претставуваат примарна задача на менаџерите и лидерите. Но, опишувајќи ги современите организации и современиот начин на работење, речиси е

36 Баткоска Л., (2004): Бизнис комуникација, Факултет за туризам и угостителство, Охрид, стр. 29

невозможно индивидуално да се пристапи кон секој вработен и притоа да се менаџира неговата мотивираност и ангажираност.

Начинот на менаџирање мора да се промени и да се пристапи кон моделот на самоменаџирање или себеменаџирање. Концептот на самоменаџирање подразбира стратегија со која индивидуата може ефективно да ги насочува сопствените активности кон постигнување на целта.

На работното место тоа би значело дека моќта на одлучување е пренесена од раководството кон вработениот. Затоа се потребни вработени кои несебично и максимално ќе ги користат своите потенцијали, ќе бидат задоволни од својата работа и ќе се идентификуваат со организацијата. Високомотивираните и ангажирани вработени во целост ги исполнуваат овие барања.

Начинот на мотивирање на вработените е, исто така, променет во современите организации. Веќе не е доволно единствено материјално наградување за успешно извршената работна задача. Потребно е да се иницираат суштинските интереси кај секоја индивидуа поединечно, со што тие би можеле максимално да се ангажираат во работата. Како што денес тоа е потврдено, интринзичната мотивираност (внатрешна мотивација) на вработениот е клуч за успех на поединецот, но и услов за неговото ангажирање во работата.

Во внатрешните извори на мотивација како што се: љубопитност, интересирање, задоволство од извршената задача, чувство на постигнување, може да се најдат основите на **интринзичната мотивација**.³⁷

Според самодетерминирачката теорија, луѓето, по природа, се активни организми, се раѓаат со вродено чувство на љубопитност и желба за извршување на секаков вид активности, што е најмногу видливо кај децата. Овие внатрешни, интринзични поттикнувачи на активност понатаму се моделирани од општествениот контекст во кој човекот живее и дејствува. Тоа значи дека кај човекот може да се развива и да се негува интринзичната мотивација, почнувајќи од детството преку поддржувачки стил на родителство, преку градинката и училиштето во кое воспитувачите и наставниците поддржуваат наместо да критикуваат (тоа е добар услов за развој и на емоционалната интелигенција), па сè до работната средина каде што се создаваат услови за зајакнување на внатрешните чувства што интринзично го мотивираат вработениот.

Се смета дека во услови каде што се поддржува индивидуалното чувство на автономија, компетенција и поврзаност индивидуата развива највисоки форми на волева активност и мотивираност за ангажирање во секаков вид активности. Тоа следствено придонесува кон зголемена изведба (перформанс), квалитет во работењето, упорност и креативност.

Доколку овие нешта не се негуваат и се блокираат, човекот не е во можност да дејствува оптимално, што понатаму може да доведе до: агресија, предрасуди и определена патологија.

За да се разбере суштината на интринзичната мотивација најдобро е да се

37 Петковски, К., Јошевска, Ф. (2015): Современи аспекти на лидерството во воспитно-образовните организации, Херакли комерц, Битола, стр. 161

постави наспроти екстринзичната, со што би се согледале меѓусебните разлики и сооднос. Основната разлика може да биде претставена на следниов начин:³⁸

- *Индивидуална е интринзично мотивирана кога од работата очекува задоволство, зголемување на интересот, задоволување на љубовта, себеизразување или лична промена во смисла на најредок преку работењето;*
- *Индивидуална е екстринзично мотивирана кога го дава социјален ангажман со намера да оствари друга цел, различна од извршувањето на работата (на пример, стекнување на парични награди, бенефиции, статус во команијата, остварување и сл.).*

Интринзичната мотивација може наједноставно да се објасни како мотивираност да се изврши некоја работа, односно задача заради задачата. Задоволството од изведувањето на работата е мотивирачко само по себе. Интринзична е затоа што е предизвикана од внатрешни фактори (во човековата личност), како што се: задоволство, исполнување на сопствени нормативи, исполнување на одредени емоции, најчесто среќа и сл. Интринзичната мотивација ја сочинуваат оние активности што се изведени „на сопствена сметка“, односно се задоволувачки сами по себе или се самопоткрепувачки. Извршувањето на работата претставува цел сама по себе.

Основа на екстринзичната мотивација е изведување на некоја активност за која се добива награда. Наградата може да биде материјална или нематеријална, но предизвикана од надворешен екстерен извор, независен од задачата како таква. Наградата може да биде платата, други парични и материјални награди, но и позицијата што би ја стекнале на работното место, релациите што се остваруваат преку работата и сл. Интринзичната мотивација се зајакнува кога на човекот му е понуден избор за начинот на кој ќе ја исполни задачата, кога му се дадени можности за себенаочување и кога му е дадена реакција, односно повратна информација за успешно завршената работа.

Позитивната реакција ја јакне интринзичната мотивација, бидејќи го зголемува чувството на лична компетенција за извршување на дадената задача. Меѓутоа, негативната реакција, особено критикувањето, ја ослабува интринзичната мотивација заради тоа што дава знак дека нивото на компетенција е пониско од очекуваното.

Ослабување на мотивацијата може да настане и со казнување, заканување, работење под притисок и преку поставување краен рок, поставување директиви, величење и сл. Ова денес не смее да биде присутно во ниедна сфета на живеење, а со тоа ни во воспитно-образовните организации.

38 Amabile, Motivational Synergy: Towards new conceptualization of intrinsic and extrinsic motivation, p.185

4.3. Фактори на мотивација

4.3.1. Надворешни фактори што влијаат врз мотивацијата

Доколку се направи обид да се детектираат надворешните фактори што влијаат врз мотивацијата преку интервјуирање на директорите на основните и средните училишта, секако дека ќе се добијат одговори за моделите на плати, доделувања бенефиции, зајакнување на вработените, мотивациските модели на наградувања и сл. Јасно е дека, доколку вработениот не е задоволен од платата што ја прима во сооднос на работата што ја извршува, неговото незадоволство расте, при што не може да се очекува дека тој ќе биде високо интринзично мотивиран и ангажиран. Доколку не препознава еднаков третман од страна на неговите менаџери и лидери, интринзичната мотивираност се блокира, со што и од вработениот не може да се очекува да даде сè од себе.

Нешто што е основа за мотивираноста и ангажираноста во работењето е работната клима во организацијата/училиштето. Доколку условите за работа, во смисла на физичкиот простор и неопходните алатки за извршување на задачите, се оптимално задоволени, тогаш климата за работа мора да се погледа како комплексен поим, како содејство на повеќе фактори и чинители, вклучително и човечкиот. Во една студија, направена меѓу вработените на организацијата „Кен Бланчард“, истражувачите се обиделе да дознаат што е она што една работна средина ја прави исклучителна. Поставувајќи го ова прашање, добиле повеќе одговори што ги класифицирале во неколку категории:³⁹

- *Отвореност и сигурност* – позитивна средина, поддржувачка, отворена и грижлива;
- *Предизвик* – средина што мотивира;
- *Интеракција и ангажираност*;
- *Тимска работа* – средина што охрабрува, соработка, соделување и тимски дух;
- *Автономија* – средина во која луѓето имаат слобода и флексибилност;
- *Инспиративна и мотивирачка средина* – интелектуално стимулираивна;
- *Еднаков третман* – луѓето се почитувани поради нивните лични квалитети.

Табела 9: Градбени блокови на интринзичната мотивација

Избор	Компетенција
Делегиран авторитет	Знаење
Доверба	Позитивна повратна информација
Сигурност	Препознавање на способностите
Јасна цел	Предизвик
Информација	Високи, неспоредувачки стандарди

39 The Ken Blanchard Companies. Creating a Motivating Work Environment research summary, 2009

Значајност	Напредок
Работна клима без цинизам	Клима на соработка
Јасно препознаени страсти	Патокази
Возбудлива визија	Јавно признавање
Релевантни работни цели	Пристап до клиентите
Целосност на задачите	Мерење на напредокот

Извор: K. Thomas, *Intrinsic Motivation at work: What really drive employee engagement*, 2ed, Berret Koehler Publishers, 2009

4.3.2. Внатрешни фактори што влијаат врз мотивацијата

Како карактеристични, внатрешни фактори што влијаат врз мотивацијата, ќе бидат разгледани: самоефикасноста, самодовербата и посветеност кон работата.

Концептот на самоефикасност се однесува на верувањата, односно конструктите што личноста ги создава за личната ефикасност во извршувањето на некоја задача. Чувството на самоефикасност се однесува на верувањата што вработените ги имаат за нивната способност да организираат и да изведуваат задачи во некој конкретен домен, што ефективно ќе доведат кон исполнување на специфични цели.

Самодовербата како лично доживување е природно за секоја индивидуа, односно секој може да каже дека е повеќе или помалку самоуверен во постапките што ги прави. По дефиниција, самодовербата е чувство на сопствена вредност што потекнува од соодносот на фактичкиот успех со тврдењето за него. Тврдењата за сопствениот успех се однесуваат на личната процена за сопствениот потенцијален успех. Тоа значи дека индивидуата го гради чувството на сопствена вредност споредувајќи ја реалната со посакуваната состојба за себе.

Посветеноста кон работата се опишува како еден вид уникатна психолошка состојба што се доживува кога индивидуата е ангажирана во некоја активност што за неа претставува предизвик.

4.4. Ангажираност во работата на вработените во воспитно-образовните системи

Во англиското говорно подрачје, од каде што потекнува овој збор, ангажираноста (анг. engagement) е опишана како „емоционална вклученост или посветеност“.

Ангажираноста има три димензии:

- *Коѓнијивна* – верба и поддршка за достиѓнување на целиите и вредностите;
- *Афективна* – чувство на припадност, љубов и приврзаност кон училиштето/образованието;
- *Бихевиорална* – намера да се остане во училиштето/образованието.

Ангажираните работници константно покажуваат три однесувања:

1. **Зборуваат – константно кажуваат добри работи за училиштето;**
2. **Остџануваат** – имаат интџензивна желба да остџанат во рамките на образованието и покрај можностите да работат на друго место, во дру-
жа инстџитуција;
3. **Вложуваат наџор** – употребуваат доџолнително време, наџор и ини-
цијатива за да придонесат во успехот на училиштето.

Работната ангажираност се смета за афективна состојба што ја рефлектира:

- перцепцијата на вработените за неговото задоволство од работата;
- чувството на инспирација и афирмација што го добива работетјки и со тоа што е дел од организацијата, образованието/училиштето.

**Интересно е да се одговори на прашањето: Зошто високо ангажирани-
те вработени имаат подобра изведба од другите?**

- **Постојат најмалку три причинители:**

Позитивни емоции – работно ангажираниите индивидуи почесто до-
живуваат позитивни емоции што придонесува за нивната повисока
продуктивност.

- **Добро здравје** – лицата што се високо ангажирани во работата има-
ат подобра општа состојба, ментална и физичка, отколку преостанатите
вработени.

- **Вкрстување (пренесување) на ангажираноста** – во повеќето ор-
ганизации перформансот е резултат на заедничкиот наџор на вработе-
ните. Трудот што го вложува секој вработен поединечно може јасно да
биде виден кога ќе се сџои со вложениот труд од преостанатите членови
на тимот, при што се проценува групниот перформанс.

4.5. Правила и насоки за успешно мотивирање на вработените во училиштето

Во секојдневната пракса често се слушаат коментари, најчесто искажа-
ни од страна на директорите на училиштата, кои упатуваат на фактот дека
најголемиот фактор што ги мотивира вработените во училиштата се парите,
односно висината на платата. Сознанијата кои ги има авторот на овој при-
рачник, а кои произлегуваат од многубројните емпириски истражувања упа-
туваат на фактот дека ефектот на зголемената висина на плата е краткот-
раен и по извесен временски период таа висина на паричниот надомест, за
добар дел од вработените се трансферира во демотивација.

Со оглед на фактот дека училишните системи, во најголем дел, немаат
финансиска можност да изнајдат сопствени извори за материјално-финан-
сиско наградување на своите вработени, се доведуваме во ситуација на раз-
мислување дека менаџерот, односно директорот на училиштето нема никак-

ва можност за поттикнување, развивање и зголемување на екстризичната мотивација која на еден суптилен начин влијае врз зголемувањето на интризичната мотивираност кај поединецот. Тоа не е така!

Признанието од работата е еден од најголемите мотивациски фактори. Јавното пофалување за успешно реализираната работа, делегирањето одговорности, креирање клима во која вработените можат да ја почувствуваат придобивката од својот работен статус со однесувањето на директорот, кое го пренесува на средината, покажувајќи дека секоја професијата во училиштето треба да се третира како достоинствена и општествено неопходна дејност, при што работата да ја доживуваат како предизвик, а не како товар кој секојдневно ги одвратува од нивните работни места, можноста постојано да учат нови нешта, се само дел од мотивациските ситуации, но и мотивациски фактори кои максимално ефикасно и ефективно влијаат врз продуктивноста, креативноста, иновативноста на вработените кои институцијата училиште ќе ја чувствуваат како своја. Во спротивно, се јавува состојба на отуѓеност која е штетна за секоја организација.

Сепак, дали одредена работа мотивира или ќе изврши демотивирање кај оние на кои не им е наменета, без разлика дали станува збор за материјална или нематеријална награда, во најголем дел зависи од директорот, односно менаџерот кој треба:

1. да обезбеди демократски услови во кои на ниво на сите вработени заеднички и со директна партиципација на секоја индивидуа, ќе се подготви правилник за наградување;
2. содржините во правилникот да се темелат врз основа на критериуми и стандарди;
3. стандардите да бидат јасно дефинирани, реално остварливи и лесно мерливи;
4. да постои јасно дефинирана граница;
5. наградата треба да биде јавна и транспарентна;
6. наградата да е последица на добро завршена работа;
7. да обезбеди рамноправни услови, секој поединец во организацијата да може да ја добие наградата доколку ги исполнува условите, односно директорот да создаде „здрава“ клима за работа во која целосно ќе изврши елиминација на субјективностите по различни основи.

Вака поставените услови за наградување, се сегмент кој директно влијае врз развојот на функционалната организациска култура и градење на здрава клима за работа.

Директорите што немаат доволно развиени и изградени компетенции за реализирање на функцијата директор, ја насочуваат својата енергија кон мотивирање на многу мал дел од вработените, без донесување и почитување стандарди и критериуми, кои ќе обезбедат избегнување на субјективизмот и доделување на наградите и бенифициите во согласност со принципот на заслуга. Последиците од ваквото практикување се катастрофални. Имено, оние вработени кои се „навикнати“ по инерција, секој директор да ги на-

градува, таквата ситуација ја доживуваат како сосема нормална појава која само тие ја заслужуваат и тоа не го гледаат како причина за зголемување на нивната мотивација. Напоредно со ова, другите, поголемиот дел од вработените, гледајќи го ваквиот однос на директорот на училиштето се чувствуваат крајно демотивирано, фрустрирано, а училиштето го доживуваат како институција од која сè повеќе се отуѓуваат и не ја чувствуваат за своја. На тој начин, се намалуваат нивната креативност и иновативност во работењето со учениците, а доколку се изборат со негативната рефлексивност од односот на директорот, тогаш стануваат индивидуалци кои се „затвораат“ во своите училници и кабинети, работејќи максимално посветено со своите ученици, не излегувајќи од тој простор, бидејќи во спротивно тоа ќе ги прави несреќни и уште повеќе отуѓени.

Директор на училиште со развиени компетенции за оваа функција знае дека постојат многу начини, оснен платите, со кои може да ги мотивира своите вработени, секако доколку тргнува од нивните професионални компетенции и ги почитува принципите за наградување, за кои претходно се зборуваше во ова поглавје.

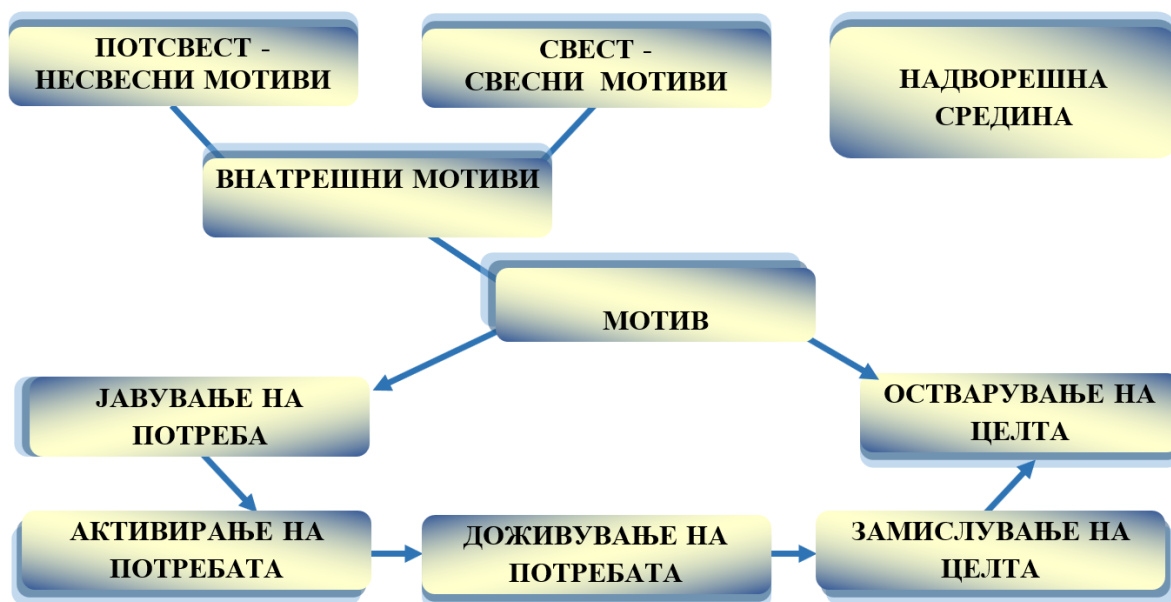
Некои од тие начини се следниве:

1. *Дodelување менџорство над наставник-управник, или друг вработен-управник;*
2. *Дodelување менџорство на студенти;*
3. *Учество во комисији на ниво на училиште;*
4. *Учество во комисији за употреба на локалната самоуправа и заедницата;*
5. *Учество во комисији на државно ниво;*
6. *Учество во проекти во училиштето;*
7. *Учество во проекти на сите хиерархиски нивоа на локално и државно ниво;*
8. *Учество во проекти на училиштето со невладини организации;*
9. *Учество во тимовите на ниво на училиште;*
10. *Учество во тимови на ниво на локална самоуправа и на државата;*
11. *Претставување на училиштето на манифестации на локално или државно ниво;*
12. *Претставување на училиштето при посетите на владини, невладини и други институции;*
13. *Претставување на училиштето на покана од институции од други странски земји;*
14. *Претставување и афирмирање на училиштето на државни и меѓународни конференции;*
15. *Посети на обуки организирани на различен начин и со различна цел.*

ПРИЛОЗИ КОН ТЕМАТА 4: МОТИВАЦИЈА НА ВРАБОТЕНИТЕ

Процесот на мотивирање претставува сложен процес кој опфаќа повеќе последователни активности. Неговата сложеност произлегува од фактот што секој човек има повеќе, а не само еден мотив. Во човековата психа се јавуваат конфликти на мотиви од различна природа. Врз мотивацијата на поединецот влијаат голем број надворешни стимуланти, и како надворешни мотиви може да го детерминираат неговото однесување. Кои од тие мотиви ќе станат доминантни и ќе го детерминираат однесувањето на поединецот ќе зависи од две групи фактори: од карактеристиките на поединецот како личност и од средината во која живее и се развива. Процесот на мотивација се остварува низ пет фази, и тоа:

- сфаќање на концепциите на мотивација;
- проценка на пристапите за мотивација;
- определување на улогите на менаџерите во процесот на мотивација;
- примена на техники за мотивација;
- мерење на резултатите.



Слика 8: Мотивациски процес

Од сликата се идентификуваат следните фази на мотивацискиот процес:

- јавување на потреба за нешто што недостига;
- преживување на потребата во мотив под дејство на надворешни и внатрешни фактори кои ја активираат потребата;
- мотивот го предизвикува однесувањето на поединецот;
- преку своето однесување поединецот ја остварува својата поставена

цел.

Менаџерите и лидерите во процесот на мотивација на вработените треба да ги откриваат индивидуалните потреби на вработените, да создаваат систем на поттикнувачи на нивното однесување, да им се објасни како остварувањето на организациските цели ќе овозможи да се постигнат своите индивидуални цели.

Како најзначајни стратегии за мотивирање на вработените се јавуваат:

- Стратегија на дизајнирањето на работата;
- Стратегија на комуницирање со вработените;
- Стратегија на дележирање, моќ и авторитет;
- Стратегија базирана на теоријата X и Y;
- Стратегија на почитување и доверба кон вработените;
- Стратегија на наградување.

Во литературата постојат голем број теории кои ја објаснуваат мотивацијата како процес кој движи или раздвижува. Теоријата на потребите од Абрахам Маслов е можеби една од најприменетите од страна на менаџерите. Како причина за ваквата применливост се јавуваат директните позитивни импликации во процесот на управување со однесувањето на човековиот фактор.



Слика 9: Хиерархија на потребите според Абрахам Маслов

Анализирајте ги овие пет видови потреби. Додека тоа го правите, секоја од нив поврзете ја со некој од вашите вработени. За поедноставна класифи-

кација можете да конструирате табела како во примерот.

Име и презиме	Физиолошки потреби	Потреба за сигурност	Потреба за припадност	Потреба за почитување	Потреба за самоактуализација
С.С.		X			
Л.П.	X				
Д.Д.				X	

Доколку сите вработени ги класифицирате според нивните потреби, многу полесно за секој од нив ќе можете да го определите типот наградување кое ќе им овозможи задоволување на саканата потреба, а со тоа ќе создадете можност за нивно преминување во хиерархиски повисоко поставените потреби. Секако дека не треба да се очекува брз процес на мотивирање и брзо преминување од едно во друго, повисоко ниво. За жал, голем дел од вашите вработени кои каде и да ги испратите во функција на професионално усовршување секогаш како прво прашање го поставуваат проблемот со обезбедена и бесплатна храна, тие секогаш си остануваат, според потребите, на првото ниво на хиерархијата по Маслов. Сепак, добро е да се знае кого што го мотивира, бидејќи една од менаџерските главни функции е мотивацијата која секој директор/менаџер/лидер треба и мора секојдневно да ја реализира во својата работа со вработените.

Добро е, во дадени пригоди, директорот/менаџерот на организацијата/училиштето да спроведува неформални, но загарантирано анонимни анкетирања, со кои ќе има за цел да го види степенот на мотивација кај вработените, но истовремено да ја согледа сликата што ја формира кај вработените со стилот и начинот на своето однесување и работење како директор.

Ве молиме прочитајте ги долунаведените искази и искажете ги Вашите ставови и мислења во однос на нив, со тоа што ќе заокружите една од оценките од **1** до **5**.

1 - воопшто не

2 - главно не/незадоволително

3 - просечно/доволно/задоволително/добро

4 - главно да/често

5 - целосно да/во голема мера

Искази/прашања:						
1.	Колку сте задоволни од висината на платата што ја добивате?	1	2	3	4	5
2.	Дали сте задоволни од начинот на доделување на индивидуалните наградувања што се практикуваат во Вашата организација/училиште?	1	2	3	4	5
3.	Дали директорот го исполнува она што го ветува?	1	2	3	4	5
4.	Дали чувствувате сигурност за Вашето работно место?	1	2	3	4	5
5.	Во колкава мера имате слобода да ја применувате Вашата креативност во работата?	1	2	3	4	5
6.	Дали сакате да го промените Вашето работно место во друга организација/училиште?	1	2	3	4	5
7.	За Вас климата во организацијата/училиштето е од големо значење за успешноста на Вашата работа.	1	2	3	4	5
8.	Климата во Вашето училиште е добра и дава можност за слобода и креативност во работењето.	1	2	3	4	5
9.	Колку е битна за Вас можноста за професионално и кариерно напредување?	1	2	3	4	5
10.	Во Вашата организација/училиште можностите за кариерен и професионален развој еднакво му се овозможуваат секому.	1	2	3	4	5

Напоредно со овој тип анкета добро е директорот/менаџерот на организацијата/училиштето повремено да ја спроведува подолу претставената анкета/анкетен прашалник меѓу сите вработени, со цел да ги согледа ставовите и мислењата на вработените во однос на приоритетот од примена на одредени мотивациски фактори, односно, да се согледа фактичката состојба, што според нив ги мотивира нивните колеги. Во зависност од целта што треба да се постигне, како и целната група што ќе биде предмет на анкетирање, одредени искази можат и треба да бидат преформулирани со што ќе го добијат своето целосно значење.

Ве молиме прочитајте ги долунаведените искази и искажете ги Вашите ставови и мислења во однос на нив, со тоа што ќе заокружите една од оценките од ❶ до ❺.

- ❶ - воопшто не
- ❷ - главно не/незадоволително
- ❸ - просечно/доволно/задоволително/добро
- ❹ - главно да/често
- ❺ - целосно да/во голема мера

Искази:						
1.	Во Вашата организација/училиште вработените ги мотивира:					
а.	• платата (парите)	1	2	3	4	5
б.	• признанието	1	2	3	4	5
в.	• можноста за напредување	1	2	3	4	5
г.	• работата и соработката со колегите	1	2	3	4	5
д.	• работата со учениците	1	2	3	4	5
ѓ.	• помошта што им ја даваат на другите	1	2	3	4	5
е.	• професијата што ја сакаат и на која се поставени	1	2	3	4	5
2.	Фактори што влијаат врз степенот на мотивација кај вработените во Вашата организација/училиштето:	1	2	3	4	5
а.	• коректноста на Вашиот директор/менаџер	1	2	3	4	5
б.	• можноста за учење и напредување во работата	1	2	3	4	5
в.	• сигурноста на работното место	1	2	3	4	5
г.	• работата во репрезентативна организација/училиште	1	2	3	4	5
д.	• професионалниот однос и работа на директорот/менаџерот	1	2	3	4	5
ѓ.	• клима за работа што се темели на професионални принципи	1	2	3	4	5

Покрај надворешната мотивација и факторите што ја условуваат, сепак, доколку личноста не е внатрешно (интринзично) мотивирана, тогаш успехот во работата нема да ги даде очекуваните резултати. Самомотивацијата е онаа движечка и пресудна сила што овозможува секоја наша одлука да

биде целосно и до крај реализирана. Директорот/менаџерот мора да го знае вистинското значење на ваквиот процес и ефектите од него, со цел да ги применува во својата професионална работа, но притоа да ги споделува и поттикнува кај вработените.

Прашања што често треба да ги поставува секој поединец:

- *Како да се мојивирам?*
- *Како да ја зачувам самомојивацијата во процесот на достигнување на долгорочните цели?*
- *Што треба да направам за да ги зајакнам внатрешните мојиви и движечката сила која е во мене?*
- *Како да ги препознаам висинските движечки сили во мене?*
- *Како да ја препознаам висинската самомојивација од самомојивацијата што се јавува во моментот и може да ме насочи во погрешен правец?*
- *Како да ги мојивирам моите соработници, учениците, родителите...?*
- *Како да знам дека со моите постайки ја поттикнувам мојивирањата кај поединците околу мене?*
- *Што сè е возможно да се направи во живото со здрава и силна самомојивација?*

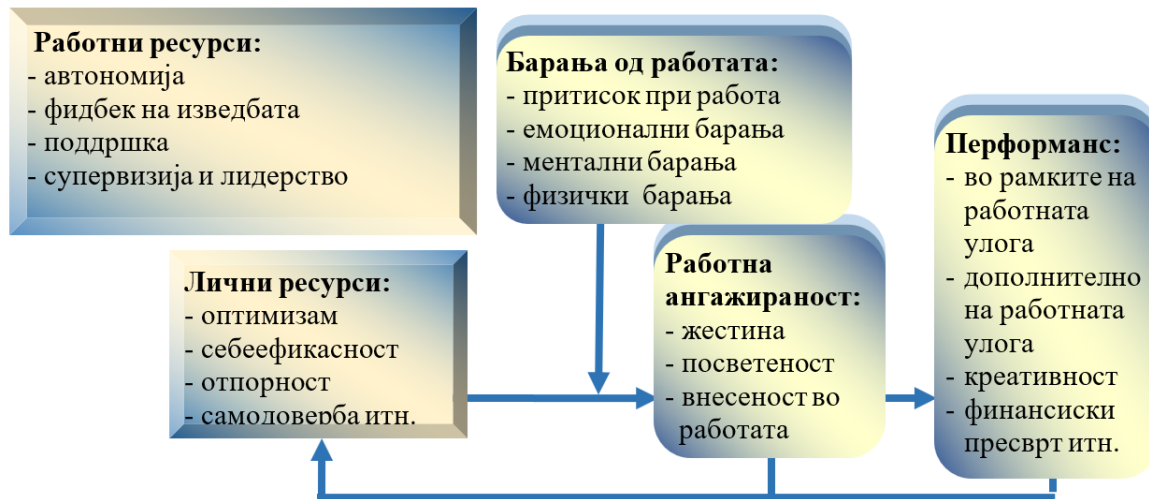
Одговори на прашањата:

- Колку сум навистина успешен/а и колку реално го гледам мојот успех или неуспех?
- Дали сум слободен/а и задоволен/а?
- Можам ли да очекувам повеќе од себе?

Ваквата самоанализа ќе ги даде очекуваните резултати доколку личноста се ослободи од сите негативни верувања кои се во него, но не се негови и ако дозволи да излезат надвор од него. Како резултат на ова настанува процес на:

- препознавање на личните вредности;
- препознавање на чувствата и толкување на нивното значење;
- излегување од зоната на комфорот;
- градење на самодоверба и правилен став во однос на другите;
- препознавање на задоволството и определување на начините како да се трасира патот за негово достигнување.

Лицата што имаат високо ниво на оптимизам, самоефикасност, ментална отпорност и висока самодоверба се способни да ги мобилизираат работните ресурси и генерално повеќе се ангажирани во својата работа.



Слика 10 : Модел на работна ангажираност, Извор: A. Baker and Demerouti E. Towards a model of work motivation, *Career development international*, 2008, vol. 3 no. 3, 209-223.

Истражувањата на Алимо Меткалф и Албан Меткалф, кои се спроведени во рамките на лонгитудиналното акциско истражување насловено како „Shaping the future“ и се однесуваат на ангажираноста и лидерството во организациите. Тие конструирале модел на лидерство што води кон ангажираност и тој вклучува четири групи на димензии односно, скали за мерење:

- *ангажирање на индивидуите* – каде што се содржани покажување на висшеска грижа, овозможување, достапност и охрабрување прашања;
- *ангажирање на организацијата или тимот* – во што сегаај инспирирање на друштвото, фокусирање на тимската работа, одлучност и поддржување на развојна култура;
- *заедничко придвижување кон напред* – подразбира вмрежување, градење на споделена визија, разрешување на комплексни прашања, овозможување на промена и сензитивност;
- *лични квалитети и суштински вредности* – каде што клучни се: честот, постојаност и дејствување со интелектуалност.



Слика 11 : Модел на работна ангажираност

ТЕМА 5: СОРАБОТКА СО РОДИТЕЛИТЕ И ЗАЕДНИЦАТА

ОПШТА ЦЕЛ НА ТЕМАТА

Учесниците на обуката да го сфатат значењето, да ја воочат, имплементираат и институционализираат потребата од искрена, чесна и професионална соработка на училиштето со родителите и заедницата како нераскинливи елементи на целината во која функционира секој воспитно-образовниот систем што оди во чекор со стандардите на современото образование на дваесет и првиот век.

Очекувани резултати – стекнати компетенции

Учесниците на обуката да сфатат:

- зошто е потребна и значајна соработката на училиштето со родителите и заедницата.
- и да ги практикуваат условите за конструктивно-креативна соработка на училиштето со родителите и заедницата.
- дека директорот како менаџер и водач на училиштето ја носи најголемата одговорност за (не)успешното креирање на ваквата соработка.
- да развиваат компетенции кои ќе им овозможат професионално градење и развивање на овој тип соработка која е еден од факторите за градење современ училиштен систем.
- кои се придобивките и позитивните ефекти од соработката и партнерскиот однос на училиштето со родителите и заедницата.

Содржина на темата:

5.1. Досегашна практика

5.2. Зошто е потребна соработката на училиштето со родителите?

5.3. Услови за конструктивно-креативна соработка со родителите

5.4. Форми на соработка со родителите

5.5. Улогата на директорот во градење на соработка со родителите и заедницата

5.6. Примери за добра професионална пракса на директорите во соработка со родителите и заедницата

5.7 Ефекти од добра соработка на училиштето со родителите и заедницата

Прилози

Воспитувањето и креирањето на личноста на секое дете/ученик почнува уште многу рано, односно уште од првите моменти на неговото раѓање. Многу често се соочуваме, како наставници или друг вид учесници во воспитно-образовниот процес, со коментари кои одат во насока дека училиштето може и треба да ја преземе целата одговорност за воспитувањето на детето со неговото доаѓање во училиште. Факт е дека детето, во моментот на неговото доаѓање во училиштето донекаде е изградена личност која има свои навики, начини на однесување, темперамент и сл. кои училиштето, во голем дел и целосно, не може да ги менува се разбира, доколку станува збор за одредени проблематични состојби чии корени потекнуваат и се поврзани со семејното однесување.

Прва социјална средина што детето го почнува својот живот и развој е семејството, што упатува на потребата од соработка на училиштето со родителите. Доколку се сака да се обезбедат вистински и реално остварливи услови за развој на младата личност, потребно е да се прифати фактот дека тоа најдобро може да се постигне по пат на создавање на објективно-оптимални услови во кои постојано ќе се развива и зацврстува релацијата: училиште, родител и ученик.

5.1. Досегашна практика

Иако секој учесник, а особено носителите на дејноста во делот на образованието постојано укажуваат на потребата од конструктивна соработка со родителите, за која укажуваат дека е неопходно потребна, сепак се добива впечаток дека сето тоа е повеќе декларативно искажано, а дека во суштина често размислуваат во правец, дека родителите не се доволно стручни за областа образование и дека не треба да им се мешаат во работата. Родителите, од друга страна, сметаат дека нивната одговорност кон децата и просторот за дејствување е во нивниот дом. Доколку извршиме комплетна анализа на однесувањето на училиштата кон родителите, во сите сегменти на нивното вклучување во животот на училиштето, ќе се добијат податоци кои, за жал, упатуваат на фактот дека родителите се чувствуваат крајно отуѓено и демотивирано кога се работи за нивно вклучување во одредени функционални процеси на училиштето.

Светската практика покажува дека оваа состојба не е карактеристика само на образовниот процес во нашата држава, туку во голем дел од државите се добиваат исти или слични оправдувања:⁴⁰

- Училиштита не се одговорени за родителите;
- Родителите се зафатени;
- Родителите се илашати да проговорат;
- Не постојат добри примери од минатото кои би можело да се следат;
- Недостига добра практика;
- Немање верба дека работите можат да се подобрат;
- Немање доволно познавања за соодветните права, но и одговорности.

40 www.uchilishteto_i_zaednicata_mak.pdf. str.11

5.2. Зошто е потребна соработката на училиштето со родителите?

Поради:

- Воспоставување во континуитет кој треба и мора да постои помеѓу она што значи воспитување во семејството и институционално воспитување;
- Сличностите што постојат во професионалната работа на наставникот/училиштето и улогата на родителот во семејството, во делото на активностите што имаат заедничка и крајна цел-создавање на сепирано развиена и добро воспитувана личност во која постојано ќе се вградуваат вредносни елементи и конструктивно-креативни принципи на размислување и однесување;
- Правото, но и обврската на родителите активно да учествуваат при самостојно донесување на одлуки во училиштето кои се од витално значаење за животот на неговото дете во училиштето;
- Решавање проблеми кои се јавуваат во континуирано развој на детето/ученикот;
- Заинтересираноста за сопственото дете;
- Мотивирање на сопственото дете за постигнување на подобри резултати;
- Подобра запознавање на своето дете (интереси, потреби, желби, недоследности...);
- Помешкојни во развојот на детето/ученикот и можности за нивно надминување;
- Усовршување на родителските вештини и личните satisfactions.

5.3. Услови за конструктивно-креативна соработка со родителите

Со цел да се создадат реални услови за „внесување“ на родителот во училишниот живот и воспоставувањето партнерски однос на релацијата родител-училиште потребно е да се создаде клима во која ќе преовладуваат принципите на:

- Партнерски и рамноправен однос;
- Градење заемна доверба и почит;
- Воспоставување на професионален однос (да не се навлегува во приватноста на стариите);
- Користење на искуствата на родителите;
- Градење односи кои ќе се темелат врз начелата на транспарентност, укорност, истрајност, приливост, внимателност и двонасочна комуникација.

5.4. Форми на соработка со родителите

Учеството на родителот во животот на училиштето треба и мора да почне уште од првите денови на доаѓање на неговото дете, како ученик, во воспитно-образовната институција. Првите чекори на соработка се однесуваат на честите индивидуални средби и разговори во кои родителот ги добива потребните информации, но ги кажува и своите мислења и согледувања.

Како други форми на соработка се јавуваат:

- учество на родителите во работата со учениците (реализатори на одредени воспитно-наставни активности);
- родителски состаноци;
- вклучување на родителите во Советот на родители и во училишните одбори;
- школа за родители (јакнење на капацитетите на родители за постојанство, но и воспитувањето);
- именување комуникација и креативни планови (информации за родители, трудови на учениците од каде што се согледува индивидуалноста или групен напредок на учениците);
- отворен ден за родители;
- комуникација по електронски пати;
- разговор со стручни соработници.

5.5. Улогата на директорот во градење на соработка со родителите и заедницата

За да се изгради систем на меѓусебна конструктивно-креативна соработка која училиштето ќе го стави во групацијата на современи образовни институции, директорот постојано треба да ги развива сопствените компетенции за професионална, ефикасна и ефективна комуникација со родителите, но и со заедницата.

Неговата компетентност треба да се темели врз основа на изградени професионални знаења и разбирања:

- ја разбира меѓусебната поврзаност на училиштето со родители и со локалната средина;
- познава различни начини и стратегии на соработка со родители и локалната заедница, како и можности за нивно учество во животот на училиштето;
- го разбира значењето и ги познава можностите за соработка со јавноста, деловноста и граѓанскиот сектор;
- ја разбира важноста за соработка со стручните институции;
- ги разбира општенствениците за колаборативно учење;
- го разбира значењето и улогата на семејството во развојот и градењето на личноста на учениците;

Компетентноста на директорот на воспитно-образовната институција се темели на професионалните способности и вештини:

- во работата на училиштето да ги земе предвид општите и локалните можности за поддршка на училиштето;
- придонесува вредностите на културите во заедницата да се рефлектираат во сите аспекти на работата на училиштето;
- развивање на стручни сознанија за соработка со стручни институции, граѓански и други здруженија како дел од локалната и од општинската заедница;
- поддржување и осмислување на нови форми на меѓуучилишна соработка на ниво на локална средина, но и пошироко;
- градење партнерски однос со семејството, креирање стратегии и форми за различни видови соработка со семејството.

5.6. Примери за добра професионална пракса на директорите во соработка со родителите и заедницата

- Учесствува во планирање, реализација и следење на активностите меѓу училиштето и заедницата, со што се подобруваат постигнувањата на учениците (наставни и воннаставни активности, посеји и сл.);
- Ја информира заедницата за употребите на училиштето;
- Соработува со институции во и надвор од државата кои се дел од образовните системи, но и составен дел на други општествени дејности;
- Ги презентира работата и постигнувањата на наставниците и учениците;
- Обезбедува можности за да се надгради нивното знаење преку соработка со јавниот, граѓанскиот и деловниот сектор;
- Воспоставува ефективна комуникација и конципирано унапредување на соработката со семејството;
- Соработува со Советот на родители со цел да ја зголеми вклученоста на родителиите во живото и работата на училиштето;
- Има воспоставено механизми за редовно прибирање повратни информации од семејствата во насока на подобрување на квалитетот на наставата;
- Планира и овозможува вклучување на родители во одделни сегменти од воспитно-образовниот процес (здравствена заштита, почитување и прифаќање на разликите, меѓуетничка интеграција, професионална ориентација, јавна и културна дејност, приемиштво...).

5.7. Ефекти од добра соработка на училиштето со родители-те и заедницата

Кога целата заедница ќе преземе акција, придобивки ќе имаат сите.⁴¹

Родителите:

- ќе сѐанат свесни и информирани;
- ќе сѐанат сигурни во своите способности;
- ќе се соочат со своите потреби, но и потребите на другите;
- ќе договорат за нешта за кои мислат и се сигурни дека се важни;
- ќе се информираат за системот и ќе развијат способности за дејствување;
- ќе сѐанат дел од заедницата што се грижи за своите членови;
- ќе им бидат пример за граѓанска акција на своите семејства.

Заедницата:

- ќе оштетува услови за поквалитетен живот;
- ќе има поголема вклученост на своите жители;
- ќе развие подобра комуникација преку јакнење на духот на заедницата;
- ќе развие чувство за граѓанска солидарност;
- ќе се здобие со безбедна околина и ќе ги подобрува јавните услуги.

Децата/учениците:

- ќе бидат горди на своите родители и на својата заедница;
- ќе сѐанат активни граѓани кои ќе бидат особени да преземаат одредени акции;
- ќе живеат во подобри услови и ќе имаат безбедна заедница;
- ќе имаат подобри образовни можности;
- ќе добијат чувство дека заедницата се грижи за нив;
- ќе создадат подобри можности за здраво растење и живеење.

Современото училиште кое функционира со намера и чија единствена цел се учениците, нивниот психолошки и физички развој како основа за градење на здрави и сестрано образовани личности кои се темелот на државата, личности кои постојано треба да ја развиваат граѓанската свест со вградени елементи на конструктивно-критичко размислување, креативно однесување и иновативно-творечко живеење, треба и мора да изгради и постојано да го равива системот на заедништво во дејствувањето (училиште, родители, заедница). Главна и одговорна личност за ваквите процеси е директорот на училиштето.

41 www.uchilishteto_i_zaednicata_mak.pdf. str. 24, 25

ПРИЛОЗИ КОН ТЕМАТА 5: СОРАБОТКА СО РОДИТЕЛИТЕ И ЗАЕДНИЦАТА

Зошто соработка со родителите и заедницата?

Потребата од добра комуникација и соработка со родителите и заедницата е потреба која треба час поскоро да биде осознаена и практикувана. Во нашата, но за жал и во светската практика сè повеќе се зборува за нарушена комуникација и соработка со родителите, која настанала како последица на многу фактори што се директно поврзани со училиштето како институција која треба да ја преземе целата одговорност врз себе и да изнајде начини кои ќе помогнат, родителите да се вратат во училиштата со сите свои права, одговорности, но и можности за придонес во подобрување на условите за учење, зголемување на мотивираноста на учениците, развивање на одговорноста, критичноста, самокритичноста, контролата и самоконтролата при што ќе се создадат услови за подобрување на воспитно-образовниот процес. Главен креатор на ваквата соработка е директорот на училиштето кој треба да биде максимално компетентен за реализација на својата менаџерска функција што ќе му овозможи да ги согледа вистинското значење и ефектите од „здравата“ комуникација со родителите.

Традиционалната пракса во делот на образованието развила општо прифатена парадигма која кажува дека целокупниот процес на воспитно-образовните системи најдобро се реализира во институцијата наречена училиште. Сепак, современите принципи, методи, стратегии и конечно современите размислувања упатуваат дека образовно-воспитниот процес навистина најдобро се реализира во училиштето, но тоа не мора секогаш да биде во рамките на урбаната градба наречена училиште. Тоа може да биде во која било институција во која и од која учениците можат многу да научат (тоа може да биде дел од надворешната средина, природата, улицата, паркот...). Тоа значи дека просторот за учење може да биде секој дел на заедницата во која припаѓа и училиштето гледано како материјално-физички простор. Директорот треба и мора да го сфати значењето на ваквите можности и не само да биде поддржувач на наставните и воннаставните активности реализирани на ваков начин, туку треба да биде главен креатор кој ќе го иницира ваквиот тип соработка.

Примери на добра пракса

*

Поттикнати од важноста за вклученоста на родителите во воспитно-образовниот процес, која овозможува учениците да постигнат подобри резултати во учењето, да развијат позитивни социјални ставови и училиштето да го доживуваат како место каде што се градат личниот интегритет и самодоверба, некои наставници од едно училиште се здружиле околу идејата за унапредување на соработката со родителите на своите ученици. Подготвиле брошури и организирале работилници за родителите на тема „Соработка на училиштето со родителите“. Работилниците реализирале активности за учење на родителите и развивање на нивните вештини за подобрување на семејните односи, активностите за истражување на начините за активно

вклучување на родителите во наставните и воннаставните активности, за утврдување на придобивките од вклучување на родителите во училишниот живот, запознавање со нивните права и обврски. Родителите со задоволство ја прифатиле ваквата понуда, што им помогнало да ја зајакнат својата самодоверба и сигурност во начинот на кој им ја даваат помошта за учење на своите деца, активно, своред своите компетенции, да го дадат својот придонес во реализирање на наставните и воннаставните содржини, но истовремено да го дадат и својот активен придонес во процесот на зголемување на можностите за соработка на училиштето со заедницата.

*

Со доаѓањето на функцијата, директорот на едно училиште во рурална средина, го наследил проблемот на снабдување на училиштето со чиста вода за пиење. Тој повикал неколку родители повратници од странство и претставници на општината, на пријателска и неформална средба, на која ги запознал со проблемот на целото училиште. Родителите веднаш ја понудиле својата помош и бил реактивиран стариот бунар од кој и денес се снабдуваат со вода, не само училиштето, туку и околните семејства што живеат во непосредна близина. Но оваа прва акција на родителите била само поттик и инспирација за нивните понатамошни активности кои се однесувале на уредување на училишниот двор, одредени градежни реконструкции на училишната зграда, обновување на дидактичките помагала, како и создавање фонд во кој донирале сопствени средства за помош на социјално-економски загрозените семејства на ученици што учат во училиштето.

*

Во едно училиште, училишните табли, во најголем дел биле во состојба на неупотребливост. Родителите на учениците кои учеле во една училница, во повеќе наврати ја понудиле својата финансиска помош за купување нова табла, но наставникот сметал дека училиштето треба да најде начин тоа да го направи. Родителите, гледајќи дека наставникот (од принципиелни причини) нема да ја поддржи нивната иницијатива за донирање парична помош, на организиран панаѓур во училиштето на кој ги купиле изработките на учениците по солидно високи цели (самите ги определиле цените), собрале доволно средства, ја купиле и самите ја поставиле новата табла во училницата. На идентичен начин, тоа го направиле и за промена на корнизите и завесите во училницата.

*

Во една паралелка кај учениците се појавиле знаци на однесување проследени со агресивно и конфликтно однесување. Вработениот педагог и психолог не можеле многу да влијаат врз ваквото однесување. Класниот раководител веднаш ги повикал родителите со цел заедно да најдат конкретно решение на проблемот. Родителите ја понудиле својата помош. Имено, еден родител кој бил вработен како полициско лице, заедно со стручен тим од полицијата, еднаш во текот на секоја седмица одржувале предавања и дебатни сесии со сите ученици во паралелката. За тоа време, родителите, заедно со

тим од наставниците, без знаење на своите деца/учениците, организирале форум театар на кој одблизу им ја претставиле сликата, како секое од нив се однесува за време на часовите, одморите, доаѓањето и заминувањето од училиште.

Ефектите од ваквите активности на родителите биле фрапантни. Агресијата и конфликтите во паралелката станале многу ретка појава.

*

Часовите по ликовно образование во една паралелка претставувале предизвик за секој ученик. Сепак, најголем дел од учениците чувствувале страв од линиите, боите, формите... Согледувајќи го ваквиот проблем наставникот поканил ликовен уметник во училиштето со кој учениците, во училишната трпезарија (голем простор) заедно твореле користејќи ги линиите во изработување на графички дела. Во организација со институцијата НУ Завод и музеј се организираше ликовна изложба на ликовните детски творби на која присуствувале учениците, родителите, но и голем број ликовни уметници и граѓани. Целиот настан бил медиумски проследен. Учениците се чувствувале исполнето и среќно. Нивниот страв од потребата за перфекција на линиите бил надминат.

Следниот чекор на наставникот бил, учениците слободно да ги користат боите и формите. Организиран креативна отворена работилница за учениците на која својата помош ја дале и неколку уметници со кои заеднички создале поголем број ликовни дела. Дел од овие ликовни детски творби биле испратени на неколку меѓународни-ликовни конкурси, а во објект кој е дел од НУ Завод и музеј за време кога се организираше меѓународна ликовна изложба на светски познати ликовни уметници, учениците настапиле со свои дела во форма на предотворање на меѓународниот мултимедијален настан. Учениците со ваквите активности имале можност уметноста да ја доживеат како слободен начин на креативно интерпретирање на сопствената мисла.

Следни активности кои наставникот, во овој дел од воннаставните активности планира да бидат реализирани, се во соработка со институцијата за современа уметност, при што ќе бидат организирани работилници на кои учениците заедно со уметниците ќе создаваат ликовни дела од ликовното подрачје: моделирање и обликување со користење на глина, на тема „Да го запознаеме светот на глината“.

Целите на ваквите активности се многубројни и со очекување на големи ефекти. Учениците не само што учат и развиваат нови вештини, тие се ослободуваат од притисокот на јавните настапи, сфаќаат дека секое место може да биде простор за учење, го сфаќаат значењето на институциите во кои се прифатени, ја добиваат нивната помош, а притоа го развиваат граѓанскиот елемент како одлика на нивната личност...

На крај треба да се напомене дека станува збор за ученици кои се на возраст од 8 години, но истовремено и да се потенцира дека сите овие активности наставникот многу потешко ќе ги организирал доколку не добиел целосна поддршка, но и практична помош од страна на родителите.

*

Соработката со родителите е особено значајна. Директорот на училиштето е креатор на училишната клима и култура, во кои, доколку знае и сака да ги развива до степен на функционална препознатливост, мора да ги вградува и елементите на искрена и професионална соработка со родителите и заедницата. Со цел да осознава каде и како се движи во таквите релации, тој треба да организира отворени формални, но и неформални средби на кои ќе треба да ги согледува ставовите и размислувањата како на родителите, така и на претставниците од заедницата кои се јавуваат или можат во иднина да се јават како битни партнери во реализирањето на одредени процеси кои се во интерес на учениците.

Сепак, покрај ваквите средби, во одредени временски интервали (надвор од онаа стандардна и можеби предолга анкета за самоевалуација на училиштето) директорот на училиштето преку стручните служби и Советот на родители, треба да иницира анонимно анкетирање на родителите со цел да ја согледа сликата што ја имаат родителите, а се однесува на тоа како тие ја доживуваат соработката со училиштето.

*

Ве молиме прочитајте ги долунаведените искази и искажете ги Вашите ставови и мислења во однос на нив, со тоа што ќе заокружите една од оценките од ❶ до ❺.

- ❶ - воопшто не
- ❷ - главно не/незадоволително
- ❸ - просечно/доволно/задоволително/добро
- ❹ - главно да/често
- ❺ - целосно да/во голема мера

Искази:						
1.	Соработката со училиштето во кое Вашето дете е ученик се темели на принципите на:					
а.	• воспоставување на партнерски и рамноправен однос	1	2	3	4	5
б.	• заемна доверба и почитување	1	2	3	4	5
в.	• слободно искажување на Вашите ставови	1	2	3	4	5
г.	• слобода во одлучувањето според законските права	1	2	3	4	5
д.	• воспоставување професионален однос	1	2	3	4	5
ѓ.	• корисност на средбите и состаноците - управување со времето	1	2	3	4	5
е.	• користење на Вашето искуство во функција на заеднички цели	1	2	3	4	5
ж.	• искреност и чесност	1	2	3	4	5
з.	• тактичност и внимателност во комуникацијата	1	2	3	4	5
2.	Изборот на претставници во Советот на родители е демократски	1	2	3	4	5

3.	Изборот на претставници од Советот на родители во Училишниот одбор е според демократски принципи и услови	1	2	3	4	5
4.	Во училиштето постои клима што овозможува да го дадете Вашиот креативен придонес, како во наставата, така и во воннаставните активности	1	2	3	4	5
5.	Директорот на училиштето секогаш е отворен за соработка	1	2	3	4	5
6.	Директорот на училиштето секогаш настапува јавно и транспарентно по информациите што треба да ги добијат родителите	1	2	3	4	5
7.	Директорот на училиштето е иницијатор за многу конструктивни и искрени процеси во кои главни учесници се и родителите	1	2	3	4	5
8.	Чувствувам дека сум дел од училишниот живот	1	2	3	4	5

Ваши забелешки _____

ТЕМА 6:

МЕЃУЕТНИЧКА ИНТЕГРАЦИЈА ВО ОБРАЗОВАНИЕТО

ОПШТА ЦЕЛ НА ТЕМАТА

Учесниците на обуката да го сфатат значењето и потребата од имплементирање на процесите за мултиетничка интеграција во образованието во насока на развивање на заедништво на различните етникуми како стил на живеење и култура на однесување, при што разликите креативно се искористуваат за општествено-системски развој, а темелите на тоа треба да се вградат во личноста на ученикот уште од најрана возраст, во училиштето.

Очекувани резултати – стекнати компетенции

Учесниците на обуката:

- да го сфатат значењето и употребата за меѓуетничка интеграција во образованието и улогата на директорот на училиштето во имплементација на овој проект.
- да сфатат дека најсигурен начин да се изградат ментални модели и системско мислење кое мултиетничноста и мултикултурализмот ќе ги изградат како стил на живеење се организационото учење и дијалогот како нејова стравежија, кои ваквото размислување ќе го развиваат до степен на општествена цивилизациска вредност.
- да ги согледаат целите и компетенциите на проектите за мултиетничка интеграција во образованието, при што ќе ја согледаат улогата

на директорот во целокупниот процес на промена на претходно изградени парадигми на различни етнички заедници.

• да ги развиваат своите компетенции за конструктивно имплементирање на проектиите, како и институционализирање на ефектите од нив.

Содржина на темата:

6.1. Дијалогот како стратегија за меѓуетничка интеграција

6.2. Ментални модели

6.3. Системско мислење

6.4. Меѓуетничка интеграција во образованието

Прилози

Последните неколку децении, особено на Балканот, ќе бидат запаметени со кулминација на етничката нетолеранција која доведе до многу непосакувани за сите состојби. Доколку се согледа вистинската причина што доведе до ваквите ситуации и турбулентно-деструктивни однесувања, се наметнува неопходноста од потребата за имплементирање на еден нов тип општествено учење кое треба и мора да ги промени менталните модели на размислување кај секој поединец, група, заедница, колективитет, со што ќе се срушат стереотипните размислувања за доминација на одредена етничка заедница, народ или сл. Тој тип општествено, но и цивилизациско учење треба да ја достигне состојбата на системското мислење во кое нема етички поделби, доминација на културите, потценување на јазиците, негирање на верите и религиите... Основната стратегија на ваквиот тип учење, кое со воведувањето во институциите се нарекува организациско учење, е дијалогот. Доколку се согледа потребата од негово институционално практикување, неговата моќ ќе ги надмине границите на толеранцијата, односно прифаќањето на разликите во сите сегменти ќе се гледаат како потреба, стил на општествено живеење во кое секој етникум ќе го дава својот комплетен придонес за развој на државата во која припаѓа, а со тоа директно ќе учествува во надминување на цивилизациските проблеми кои постојат на глобално ниво.

6.1. Дијалогот како стратегија за меѓуетничка интеграција

Дијалогот е процес кој создава простор неговите учесници да истражуваат и пронаоѓаат решенија за најчесто тешки теми.⁴² Доколку го прифатиме како метод за работа, неопходно треба да се одликува со голема грижа, нежност и висок степен на етичност кај секој негов учесник. Секој поединец, во процесот на дијалог, треба да изгради јасен став за начинот на кој неопходно треба да се чува од својата сопствена сила (да ја гради својата самоконтрола), како и од заведувачката сила на самиот процес, при што неопходно треба да го развива чувството за слобода (особено во тимот каде што постојат најголеми можности за остварување на овој вид комуникација). Овој

42 Фанче Јошевска, (2014): Моделот на тимско водство според Хил и организациската рамка според Адаир како потребни фактори за ефикасност и ефективност во работата на една организација, Докторска дисертација, стр.92

разговор овозможува продлабочени разбирања, перцепции, нови модели и патеки по кои се доаѓа до единствената вистина, односно колективната мисла. Дијалогот е начин за надминување на неизвесноста и можните проблеми што ги носи иднината. Во почетокот неговите учесници немаат (и не треба да имаат) идентични ставови во однос на одредена проблематика. Ваквиот отворен начин на комуникација создава стабилни услови, секој член во целост да биде рамноправен со преостанатите, што овозможува постепено усогласување на различните мислења и трансформација на деструктивните конфликти во конструктивни. Користејќи го овој метод како начин на комуникација, се доаѓа до „заедничкото значење“ и „колективен идентитет“, со што се достигнува стадиумот, светот да се гледа со поинакви очи. Дијалогот е „слободен проток на идеи кои трагаат по заедничка основа на мислењето.“⁴³ Во овој процес групата се приближува до големиот резервоар на заедничкото мислење, кое не може да се достигне индивидуално. Преку размена на идеи, сугестии, видувања и решенија секој поединец станува побогат за толку, колку што самиот се внел во него. При реализација на овој процес поединците ги истражуваат проблемите од различни аспекти и врз основа на тоа ги согледуваат недостатоците на своите размислувања. На тој начин ја формираат колективната мисла која е подоследна од индивидуалната. Според Џуди Браун „Дијалогот е добра конверзација за заднината на нашиот живот. Тој претставува постојано разменување на мисли за работи во животот кои имаат најголемо значење. Дава можност да се седне под јаболковото дрво и спонтано да се разговара без агенда и без притисок на времето. Тој е онаков разговор кој е заборавен од современиот свет“.⁴⁴

Секој учесник во дијалогот потребно е да развива вештини за негово водење: слушање, почитување, суспензија и говорење.⁴⁵ Да се слуша, не значи да се слушаат само зборовите. Тоа значи да се слушне, прифати и остави настрана внатрешниот метеж што го чувствува индивидуата во тие моменти. Слушањето помага членовите на тимот да станат свесни дека сите учествуваат во создавањето и видоизменувањето на светот (светот на организацијата). Тоа им овозможува да осознаат дека не се само обични набљудувачи на она што се случува, туку се негови директни креатори. Ваквата состојба ја поврзува оваа вештина со принципот на учествување.⁴⁶

Почитувањето на одредена личност значи да се гледаат нејзините најблагородни и најдобри особини што овозможува секој учесник во дијалогот да го каже она што го мисли и чувствува. Тоа го достигнува својот најголем облик во состојба на поларизирани ставови на групата. Вештината на почитување се поврзува со принципот на кохерентност⁴⁷.

Во природата на човекот е да изгради вистини кои никогаш не сака да ги

43 Јошевска, Ф. Л. (2002): Дијалогот како стратегија на организациското учење при градење на личното мајсторство, Битола: АПЕКС стр. 31

44 Brown, J. (1993): Learning organizations, Sarita Chawla and John Renesh; Produktivty press, Portland, Oregon p. 153

45 Isaacs, N. W. (1999): Dialogue and the art of thinking toogether, Currency New York p. 83

46 Isaacs, N. W. (1999): Dialogue and the art of thinking toogether, Currency New York p. 87

47 Ibid, p. 117-121

преиспита. Таквата убеденост во нештата го попречува процесот за водење дијалог. Надминување на ваквата состојба се постигнува со развивање на вештината за суспензија. Оваа вештина овозможува „бесење“ на сопствениите ставови и размислувања, со цел тие да бидат видени од учесниците во дијалогот. Тоа е состојба во која поединецот веднаш не ги прифаќа вистините што се појавуваат во неговите мисли, туку ги остава да „висат“ заедно со вистините на групата. Ваквата состојба создава услови за нивна анализа од сите аспекти. Вештината за суспензија е поврзана со принципот на свесност.⁴⁸

Најголем предизвик во дијалогот е вештината на личноста да говори со сопствен глас. Тоа е способност да се изнесат сопствените ставови и вистини, без оглед на вијанието на надворешниот свет. При говорењето, личноста треба да се доведе во состојба на смиреност. Се создава чувство дека не знае што да каже, што доведува до појава на внатрешна „празнина“. Таквата состојба не треба да предизвика страв и немоќ, бидејќи претставува „креативна празнина“ во која се формира вистинското значење на мислата. Вештината за говорење е непосредно поврзана со принципот на одвивање.⁴⁹

Седиштето каде што единствено може да се случи дијалог е тимот. Формиран од одреден број луѓе дава можност за решавање на проблемите врз основа на заедничката мисла на неговите членови. Тимовите, во кои се случува дијалог, претставуваат кохерентна целина што претставува едно, а не збир на делови. Дијалогот овозможува надминување на кризата во заедничкото мислење, а во исто време различните верувања ги трансформира во креативни верувања. Неговата основа се темели врз изградба на „заедничката визија“ која, во даден момент, се подигнува до степен на „споделена визија.“

Организациите треба да развиваат услови за градење на овој тип визија. Секој поединец во организацијата треба да се чувствува доволно слободен да може да го каже својот став и да ја искаже својата визија. Главна улога при креирањето на ваквиот процес имаат водачите кои создаваат услови и ги охрабруваат своите членови. Тоа е процес кој бара голема умешност која се нарекува уметност на визионерско водство.

6.2.Ментални модели

Менталните модели претставуваат начин на кој го гледаме светот околу нас. Тие се огледало на нашето размислување, однесување и дејствување во средината во која живееме или работиме. Во својата книга „Новата наука на умот“ Ховарт Гарднер вели: „Според мене, главното достигнување на когнитивната наука е демонстрација на нивоата на менталната застапеност што е активна во различни аспекти на човековото однесување“.⁵⁰ Градењето на менталните модели е долготраен процес. Проблемот на градење на менталните модели не се состои во тоа дали тие се погрешни или точни. Најголем проблем е кога тие се потиснати во потсвеста и личноста е убедена во нив-

48 Ibid, p. 144

49 Ibid, p. 166

50 Sengi, P. (2007): Peta disciplina: Umeće i praksa organizacije koja uči (prevod Slobodan Dimić), Novi Sad: Asee str. 185

ната исправност. Таквите ментални модели се толку силни што личноста не чувствува дека треба да ги преиспитува или менува. Тоа претставува нејзина вистина која е дадена и засекогаш е прифатена од неговата личност. Според Сенге: „Бидејќи некои од моделите се неиспитани, тие остануваат непроменети. Како што се менува светот, се продлабочува јазот помеѓу овие непроменети ментални модели и сегашноста, што доведува до зголемување на бројот на контрапродуктивни акции“. Разликите во менталните модели доведуваат до конфликтна состојба која е производ на нашите размислувања и потребата да вршиме генерализација на другите. Тие го диктираат нашето однесување и нашата перцепција за светот во кој живееме и работиме.

Градењето здрави ментални модели овозможува изнесување на сопствената вистина на површина и водење на продуктивна дискусија за разликите во нашите ставови.

6.3. Системско мислење

Организациските системи, кои се наоѓаат во фазата на „растење“, имаат потреба од учење кое е ориентирано кон иднината.⁵¹ Ваквото учење се темели врз насочување на вниманието во правец на предвидување на иднината врз основа на сегашноста. Она што претставува хендикеп на модерниот свет и размислувањето во него е фрагментираниот однос при гледање на работите. Системското мислење овозможува глобалистички пристап во набљудувањето и доживувањето на светот, односно организацијата како негов составен дел. „Со примена на овој тип мислење пасивноста преминува во активност, реактивноста оди кон проактивност, конкурентноста се ретрансформира во соработка, а комплексноста ја создава едноставноста“.⁵² Настанува процес на ново системско мислење кое го развива чувството за припадност кон целината. Се создава интеграција на разумот и интуицијата.

Традиционалниот начин на размислување ја наметнува потребата да се најде виновникот за одредена работа. Развивајќи го системското мислење: „...согледуваме дека сите сме робови на структурата, која е втисната во начинот на нашето размислување...“

Системското мислење не може да се достигне без правилно формирани ментални модели. Организациските системи во кои менаџерите се убедени во фактот дека нивните размислувања и ставови претставуваат вистини, а не претпоставки, никогаш нема да создадат услови за градење ментални модели кои се составен дел од организациското учење и кои ја водат организацијата кон успехот. Според Сенге „Системското мислење е еднакво важно за ефективна работа со менталните модели. Современите истражувања покажуваат дека поголем дел од нашите ментални модели се системски погрешни. Во нив недостига критичкиот однос на повратна информација, тие погрешно ги проценуваат прекините и често се фокусираат на варијабли што се видливи, без висок степен на урамнотеженост... Разбирањето на овие

51 Senge, M.P. (1994): *Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization*, New York: Doubleday p. 378

52 Јошевска, Ф. Л. (2002): *Дијалогот како стратегија на организациското учење при градење на личното мајсторство*, Битола: АПЕКС стр. 21

грешки може да ни помогне да воочиме каде доминантните ментални модели ќе бидат најслаби и каде ќе биде потребно нешто повеќе од „изнесување на површината“ на менаџерските ментални модели, со цел да се дојде до ефективни одлуки“.

6.4. Меѓуетничка интеграција во образованието

Претходно поставените потреби се крајно сложени и тешко применливи кај возрасната популација. Промените на менталните модели кои треба да го градат системското мислење се тежок процес кој бара многу напор, време, а пред сè искрена желба. Од овие и голем број на други субјективно-објективни причини, наједноставно е процесот да започне уште од најмалата возраст, односно училиштето треба да создаде услови ученикот да го гради својот ментално системски капацитет уште од најмала возраст. Улогата на директорот на една образовна институција е да ги потенцира, иницира, да организира обуки за сите вработени во училиштето кои ќе имаат за цел да ги согледаат потребите, постапките и вештините за достигнување на ваквите промени во размислувањето и „здравото“ однесување. За да може да го направи ова, тој мора да го гради капацитетот за водење на дијалог, да развива вештини со кои ќе ги прочистува своите ментални модели кои ќе ги развива до форма на здрави ментални модели кои ќе му овозможат развивање на системско мислење, кое е неопходно потребно во целокупниот процес на менаџирање и водење на училиштето како основна клетка на општественото живеење.

Доколку училиштата ја воочат потребата од овој вид највисоко учење, тогаш можностите за имплементација на сите проекти што се однесуваат на меѓуетничката интеграција ќе ги надминат рамките на проектот, односно ќе бидат стил на нашето секојдневие.

Проектот за меѓуетничка интеграција повеќе од една деценија се имплементира во нашиот воспитно-образовен систем. Спроведувајќи ги четирите негови компоненти: информирање на јавноста; градење капацитети на училишното раководство и наставниците; модел училиште и обезбедување на стимул за училиштата и локалната заедница, овозможи одредени промени кои не се ни близу до посакуваните, но и од планираните кои финансиерот на овој проект сакал да се постигне и достигне. Активностите кои се спроведуваа, а беа дел од планирањата по сите или скоро по сите наставни предмети, се спроведуваа како дел од заеднички наставани активности, краткотрајни и подолготрајни заеднички воннаставни активности.

Од јули 2014 година почна проектот Градиме мостови, кој им дава можности на општините, училиштата, наставниците, родителите и учениците, кои сакаат да организираат заеднички активности, вклучувајќи ги сите ученици од различните заедници кои следат настава на различни наставни јазици.

Ова е заеднички проект кој е организиран од страна: МОН, Амбасадата на Кралството Холандија, владите на Швајцарија и Ирска, као и Мисијата на ОБСЕ во Скопје.

Целите на овој проект се зголемена интеракција, разбирање и интеграција во училишната средина.

Проектот нуди и голем број финансиски грантови за училиштата.

Од април 2017 година, во делот на образованието почна да се спроведува и проектот МИМО (Мултиетничка интеграција на младите во образованието) од страна на Македонскиот центар за граѓанско образование.

Траењето на овој проект е 5 години.

Како партнери што се јавуваат во овој процес се: МОН, клучни образовни институции, сите општини и сите училишта во државата.

Финансиер на проектот е: Агенцијата за меѓународен развој на САД (УСАИД).

Целта е да се подобри меѓуетничката интеграција преку позитивна интеракција помеѓу етнички мешана младина на ниво на училишта и заедници за подобрување на содржините по граѓанско образование, вештини и однесувања, како и пракса на волонтирање кај младите.

Како целни групи се јавуваат основните и средните училишта во државата.

Овој проект ќе се спроведува реализирајќи три компоненти:

Компонента 1: Јакнење на меѓуетничката кохезија во образовните системи (МИМО ќе создава можности за интеракција помеѓу училиштатата од различни заедници и создавање подобра етничка кохезија помеѓу младите).

Компонента 2: Јакнење демократската култура и на граѓанското однесување **кај младите** (во партнерство со МОН, МИМО ќе ги поддржи промените во содржините на граѓанското образование и ќе воведо методи за унапредување на активното вклучување на учениците во училиштата и процесите на носење одлуки за заедницата).

Компонента 3: Стимул на училиштата, односно нивно реновирање. (Како стимул за училиштата да учествуваат во проектни активности за подобрување на меѓуетничката кохезија и развивање на демократските и граѓанските вредности помеѓу младите, МИМО ќе реновира училишта и ќе ги подобрува условите за учење).

Очекувани резултати:

- Тесна соработка меѓу МИМО и МОН;
- Локалните и централните власти поттикнуваат активности за интеракција помеѓу етнички мешаната младина, училишните кадри и родителите;
- Млади луѓе коишто имаат знаења и вештини потребни за да бидат активни и продуктивни граѓани во својата заедница и општество;
- Промена на содржината на предметот Граѓанско образование;
- Реновирање на 50 училишта со цел да се создадат позитивни услови за учење;
- Зголемена меѓуетничка кохезија помеѓу младите;
- Формирање и унапредување на одржлив процес на активно учество на општински претставници задолжени за образованието.

Факт е дека образовниот систем во нашата држава добива голема финансиска и стручна поддршка од многу значајни меѓународни фактори кои имаат цел да создадат едно мултикултурно општество. Сепак, како директни

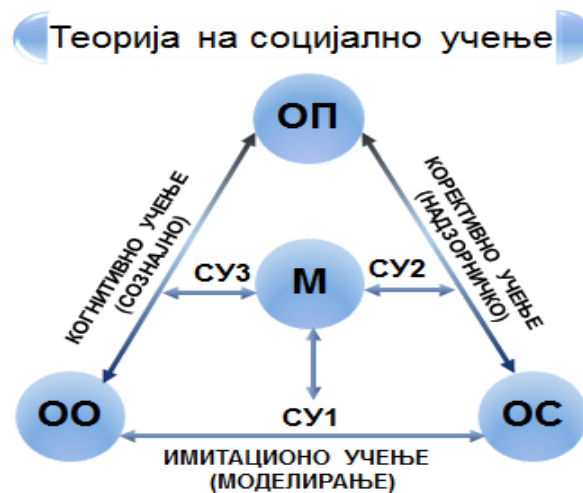
чинители во таквиот процес се јавуваат граѓаните на нашата држава. Доколку сè ова остане само на низа имплементирани проекти, ефектите од нив ќе бидат минимални. Доколку не се развиваат капацитетите за „здрavo“ живеење, преку градење на „здрави“ ментални модели и развиено системско мислење, доколку дијалогот не се применува како стратегија за достигнување на заедничка колективна мисла, тогаш секој проект ќе започне и ќе заврши со пишување долги извештаи за т.н. придобивки чии ефекти никој нема да ги почувствува, а она што единствено ќе може да се види, ќе бидат само реновирани училишни згради кои набрзо ќе почнат да стареат. Но, доколку во нив се спроведуваат процеси кои ќе го развиваат хуманистичкиот принцип и вредносниот систем, тогаш училиштата ќе станат место каде што се развиваат личности кои по сопствен избор ќе градат ментални модели и системско мислење во кои поимот разлики ќе биде заменет со различности кои ќе се третираат како богатство, придобивка, привилегија и движечка сила за општествениот, духовниот, а во секој случај и цивилизациско-материјалниот развој.

ПРИЛОЗИ КОН ТЕМАТА 6: МЕЃУЕТНИЧКА ИНТЕГРАЦИЈА ВО ОБРАЗОВАНИЕТО

Меѓуетничката интеграција во образованието е процес во кој секој поединец во училиштето (организацијата) потребно е да помине низ фазите на различните типови учење кои ќе му овозможат промена на размислувањето и создавање здрави ментални модели кои ќе бидат ставени во функција на формирање на системско мислење кое ќе создаде состојба на системски изградени ставови кои ќе бидат дел од секојдневната размисла и мисла, односно ќе бидат стил на живеење.

Организациското учење е процес кој настанува како резултат на индивидуалното учење на секој поединец во организацискиот систем.

Според Алберт Бандура, постојат три типа на индивидуално учење, кои го условуваат степенот на организациското учење. Прв и најнизок облик е имитационото учење. Тоа настанува во моментот кога поединецот првпат доаѓа во организацијата. Во таа ситуација тој избира модел (поединец или мала група) кој ќе претставува пример од кој ќе учи по пат на имитирање. Тоа е првиот вид учење во организацијата кое во наредната фаза преминува во посложен вид, кога поединецот, анализирајќи го своето однесување и знаење, врши негово коригирање со цел да ги надмине негативните сегменти на однесување и нивна замена со позитивни. Тоа е процес кој настанува со примена на корективното учење при достигнување на повисоката фаза на учење-когнитивно. Според Крис Аргирис, највисокиот облик на учење настанува со почетоците на организациското учење.



Слика 12: Теорија на социјално учење

Во моментите кога организацијата, како целина, ги воочува претходно направените грешки и се обидува да ги корегира со преземање конкретни активности, настанува единечното учење. Доколку при корегирањето на грешките во организациското работење се применат и одреден вид на модификации, настанува двојното учење. Во услови кога организацијата има големи тешкотии во работењето, кои го доведуваат во прашање нејзиниот опстанок, активностите кои заеднички се применуваат за надминување на ваквата состојба го градат инструменталното учење. Највисокиот вид учење е генеративното кое настанува во состојба кога организацијата ја креира својата иднина, а нејзините членови претставуваат активни мислители што ја определуваат динамиката на работење на секој процес на целокупниот систем. Во контекст на видовите учења, Вилијам Исак ја развива теоријата на т.н. тројно учење. Потенцирајќи го дијалогот како стратегија на организациското учење укажува на неговото влијание врз менување на индивидуалните и организациските претпоставки за светот што ги окружува.

Овој тип учење е можеби единствениот пат за создавање индивидуални и колективни системски мислења во кои мултиетничката разновидност ќе биде ставена во позиција на целосно креативно користење и „искористување“ со цел да се создаде здраво општествено живеење.



Слика 13: Стратегији и дисциплини на организациско учење

Дијалогот е често користена терминологија која за жал во пракса скоро и да не се применува. Една од многубројните причини за ваквата состојба се неразвиените вештини кај поединецот и групите кои го условуваат неговото применување или неприменување како во секојдневниот живот, така и во делот на целокупното општествено функционирање. Ако се каже дека овие вештини човекот лесно може да ги осознае и без никаков проблем веднаш ги практикува, тогаш сме на погрешен пат и не сме ја сфатиле целата негова вредност и сложеност при нивното имплементирање. Тоа е многу тежок процес кој бара и време и напор и желба, и прифатена насока и стручна помош кои можат да придонесат поединецот да почне да го развива својот капацитет за водење на овој многу значаен процес кој е многу повеќе од комуникација.



Слика 14: Вештини за развивање на капацитетите за водење дијалог

Во контекст на потребата од доброто слушање, Максвел во својата книга „Како да станете вистински лидер“ дава тест, од кој секој може да се самооцени за степенот на сопствената можност за активното слушање, односно да ја воочи сопствената вештина за слушање.

Ако на следните искази одговорите со „секогаш“, заокружете 4, за „обично“, заокружете 3, за „ретко“ заокружете 2 и за „никогаш“ заокружете 1

	Исказ	1	2	3	4
1	Му дозволувам на соговорникот да го заврши зборувањето без да го прекинувам.	1	2	3	4
2	Го слушам ли она што се наоѓа помеѓу редови?	1	2	3	4
3	Кога водам белешки, дали ги слушам и запишувам главните факти и фрази?	1	2	3	4
4	Дали го повторувам тоа што личноста го кажала заради разјаснување на реченото?	1	2	3	4
5	Дали го одбегнувам непријателското расположение и/или вознемиреноста кога не се согласувам со соговорникот?	1	2	3	4
6	Дали ја нарушувам концентрацијата на соговорникот со своите прекинувања?	1	2	3	4
7	Дали со напор го одржувам вниманието за тоа што ми го зборува определената личност?	1	2	3	4
	Број на заокружени цифри во секоја колона				
	X ознака за множење	X1	X2	X3	X4
	Парцијални зборови на поени				
	Вкупно поени				

Резултати: 26 поени или повеќе: Умеете одлично да слушате.
 22-25 поени: Слушате подобро од просекот.
 18-21 поени: Може да биде и подобро.
 17 поени или помалку: Веднаш почнете да ја вежбате вештината за слушање

*

Добро е директорот/менаџерот на организацијата/училиштето повремено да ја спроведува подолу претставената анкета/анкетен прашалник меѓу сите вработени, со цел да ги согледа ставовите и мислењата на вработените по однос на неговиот начин на однесување и комуницирање, степенот на развиени вештини што го отсликуваат неговиот капацитет за водење дијалог. (Потенцирање на важноста: доколку директорот во себе ги има, постојано ги развива и во секоја пригода ги применува, тогаш ќе претставува добар пример (референтна моќ), кој вработените ќе го следат. Неговото однесување ќе биде предмет на препознавање, прифаќање и применување од страна и

на родителите, во делот на соработката на училиштето со родителите. Во училиштата со ваков тип директори, наставниците развивањето на својот капацитет за водење дијалог ќе го имплементираат во односите со своите колеги, родителите, а најповеќе со своите ученици кои од најмала возраст ќе го сфатат значењето на овој тип „здрава комуникација“ која се применува и го дава својот ефект и во најтешките ситуации или состојби. Целиот овој процес претставува сегмент на организациското учење. Доколку ги надмине границите на институцијата и е предмет на постојано развивање и применување многу пошироко, тоа може да премине во фаза на општествено учење.)

Во зависност од целта што треба да се постигне, како и целната група што ќе биде предмет на анкетирање, одредени искази може и треба да бидат преформулирани, со што ќе го добијат своето целосно значење.

*

Ве молиме прочитајте ги долунаведените искази и искажете ги Вашите ставови и мислења во однос на нив, со тоа што ќе заокружите една од оценките од ❶ до ❺.

- ❶ - воопшто не
- ❷ - главно не/незадоволително
- ❸ - просечно/доволно/задоволително/добро
- ❹ - главно да/често
- ❺ - целосно да/во голема мера

Директорот на Вашето училиште:						
1.	Има развиени вештини за:					
а.	• активно слушање-успева да го слушне сè она што се зборува за време на формалните и неформалните состаноци, ги слуша и прифаќа своите чувства и ги остава на страна	❶	❷	❸	❹	❺
б.	• почитување-во комуникација со другите ги гледа нивните најдобри и најблагородни особини и им овозможува да ги искажат своите ставови, без разлика што тие се разликуваат од неговите	❶	❷	❸	❹	❺
в.	• суспензија-во комуникација ги искажува своите ставови кои ги остава на страна за подоцна да ги истражува заедно со ставовите на другите учесници во комуникацијата	❶	❷	❸	❹	❺
г.	• говорење-ги искажува своите сопствени ставови и вистини без оглед на надворешните влијанија	❶	❷	❸	❹	❺
2.	Го контролира манифестирањето на емоциите и одлуките ги донесува врз основа на факти, а не врз основа на емоции.	❶	❷	❸	❹	❺
3.	Се адаптира на различни ситуации, услови и промени.	❶	❷	❸	❹	❺
4.	Ги охрабрува своите вработени да работат во кризни моменти.	❶	❷	❸	❹	❺
5.	Има развиена двонасочна доверба и почит со вработените кои постојано практично и креативно ја искажуваат својата искрена почит.	❶	❷	❸	❹	❺
6.	Има желба и храброст да ја достигне заедничката визија на училиштето.	❶	❷	❸	❹	❺

ТЕМА 7: ИНТЕГРИРАЊЕ НА ЖИВОТНАТА СРЕДИНА ВО ВОСПИТНО -ОБРАЗОВНИОТ ПРОЦЕС

ОПШТА ЦЕЛ НА ТЕМАТА

Учесниците на обуката да го сфатат значењето, да ја воочат, имплементираат и институционализираат потребата од интегрирање на содржините во наставата, како и воннаставните активности кои се во насока на развивање на еколошка свест кај учениците, како и да ја осознаат улогата на директорот во процесот на овој тип интегративни активности кои се одлика на современото менаџирање и водење на училишните системи кои функционираат по теркот на развиените светски, образовни стандарди.

Очекувани резултати – стекнати компетенции

Учесниците на обуката да сфатат:

- значењето, потребата и начинот на спроведување на интегративните потреби во образованието;
- начинот на интегрирање на животната средина во воспитно-образовниот процес;
- улогата на директорот на училиштата при интегрирањата во наставата и воннаставните содржини (поддржувачката улога на директорот при интегрирање на животната средина во воспитно-образовниот процес).
- да развиваат компетенции што ќе овозможат правилно и креативно менаџирање со процесите на интеграција во училишните во функција на подобрување на условите за работа и учење, како и развивање на еколошката свест кај секој учесник во воспитно-образовниот процес како сегменти на неговата култура и стил на живеење.

Содржина на темата:

7.1. Интегрирано планирање и интегрирана настава

7.2. Интеграција на еколошката едукација во македонскиот образовен систем

Прилози

7.1 Интегрирано планирање и интегрирана настава

Во контекст на потребата за стручно усовршување на наставниците од суштинско значење и потреба е нивната оспособеност и подготвеност за интегрирано планирање во наставата. Во книгата „Активна настава“ авторите **Петковски К., Терзиоска В. и Стефановска Л.** истакнуваат дека актуелноста на прашањето за интегрирано планирање и реализирање на наставата произлегува од пристапот што го имаат учениците кон наставата. Основа на интегрираното планирање се методите и техниките, односно стратегиите за активна настава. Според овие автори, интегрираното планирање и интегрираната настава, како и проектната и истражувачка настава, се во контекст на т.н. конструктивистичка настава и учење. Конструктивистичките **принципи на спознавање, делуваат независно од методите и сите методи се соодветни доколку поттикнуваат размислување, овозможуваат нови дотогаш непредвидени заклучоци и знаења, отвораат нови погледи и ги шират интересите кај учениците.**

Конструктивистичката ефективна настава, според Подводец (Podvorec, 2003) се темели на:

- *Важноста на преходното знаење*
- *Нейосредното искуство од реалноста*
- *Сеофатноста на искуството*
- *Рефлексивноста на наставата и учењето*
- *Ефективна креативност*
- *Внатрешна мотивација*
- *Улогата на наставникот*
- *Методите на интегрирана настава*

Потребата за интегрирано планирање и реализирање на наставата лежи, меѓу другото, и во користените методи или начини за работа на наставниците.

Праксата покажува дека учениците најдобро можат да научат ако се применува интегрирано учење. Тоа треба да им го овозможат со својот начин на работа нивните наставници. Познато е дека учењето претставува целосен и сеопфатен процес насочен на изградба на знаењето, а интегрираното учење означува избор и користење метод на поучување што најмногу им одговара на учениците, односно на потребата за сеопфатно истовремено спознавање и осмислување на околината од страна на учениците. Но, нема интегрирано учење без интегрирана настава.

Концентрација на наставното градиво по природни и животни кругови и меѓусебното поврзување на содржините внатре во целината (бидејќи сè е повразно со сè) овозможува интегрината настава која рефлектира интегрирано учење, односно конструирање на „новото знаење“ врз основа на претходно наученото и поврзување со секојдневниот живот и работа во општеството.

Ваквиот процес во воспитно-образовните системи се применува, но не секогаш во вистинска форма, според вистинските потреби и со посакуваните цели. Наставниот кадар постојано треба да се поттикнува и креативно да се мотивира, како од страна стручните служби во училиштето, така и од стра-

на на директорот, со цел овој тип настава да го имплементираат во секоја пригода што го дозволува, овозможува и наметнува. Еколошката едукација е една од реалните можности во наставата и воннаставните активности каде што интеграцијата се наметнува како потреба доколку постои искрена желба со оваа програма да се достигнат посакуваните и очекувани резултати. Улогата на директорот во спроведувањето на оваа програма е исклучително поддржувачка (материјално и нематеријално поддржување) и особено важна, бидејќи со својот однос и залагање ги става сите расположливи ресурси во училиштето и врши мотивирање на сите директни и индиректни учесници во процесите на интегрирање.

7.2. Интеграција на еколошката едукација во македонскиот образовен систем

Најголемиот проблем со кој се соочува светот во целина е уништувањето на планетата Земја. Глобалното затоплување кое е на прагот да создаде една трагична состојба за секој жител на планетата е аларм кој треба да го слушне секој поединец, да го сфати и да го примени сè она што му е на располагање со цел да даде макар и минимален придонес во борбата да се зачува природата, да се зачува планетата.

Она што најпрво треба да се направи е развивање на граѓанска свест за оставање настрана на материјално-комерцијалните придобивки со штетно искористување на природните ресурси, при што ќе се градат здрави ментални модели и системско мислење кое ќе овозможи грижлив и заштитнички однос кон природата како место на нашиот заеднички дом.

Ваквиот процес најлесно може да се имплементира и развива доколку се почне со негово спроведување кај најмалата возрасна популација, односно во градинките и училиштата. Тој почна да се спроведува преку програмата „Немаме резервна планета“, при што кај учениците се развиваше еколошката свест која се рефлектира врз нивните родители, потесните и пошироките семејства, но и кај наставниците како директни спроведувачи на ваквиот тип наставни активности.

Како дел на ваквата програма се почна со имплементација на програмата „Еко-училиште“ по која работат над 20.000 училишта во 52 држави во светот. Целта на програмата е практично применување на стекнатите знаења од темата за животната средина. Оваа цел се однесува на: учениците, родителите, целокупниот персонал во училиштето, како и сите директно и индиректно поврзани фактори со образовно-воспитната институција и заедницата во која припаѓа таа.

Што е еко-училиште?

Еко-училиште е училиште кое ја усвоило заштитата на животната средина како една од основните вредности во своето управување, едуцирање, дејствување.⁵³

Како да се стане еко-училиште?⁵⁴

Тоа е сеопфатен процес во кој треба да учествуваат сите чинители: учениците, целокупниот вработен персонал во училиштето, родителите, локалната заедница, локалните власти, медиумите и локалната бизнис-заедница. Процесот на настанување еко-училиште е структуриран од седум чекори:

- *Формирање на еко-одбор*
- *Анализа на состојбата на животната средина*
- *Изработка на план на активности*
- *Следење и евалуација на напредокот*
- *Поврзување на училиштето на животната средина со наставата*
- *Информирање и вклучување на пошироката заедница*
- *Изработка на еко-кодекс.*

Членови на еко-одборот: ученици (најголем дел од претставниците во одборот), членови на наставничкиот колегиум, други наставници, родители, домар (економ), претставници од техничкиот персонал, локалната заедница, медиумите, невладини организации.

Цели на еко-одборот: да обезбеди учество на сите членови, а особено на учениците во донесувањето одлуки; да ја распредели одговорноста на сите учесници во програмата; да ја развива свеста за постоењето на еко-училиште; да се грижи за траење и одржување на програмата; да ја поврзе програмата со управата на училиштето и пошироката заедница; да обезбеди и осигури усвојување и реализација на преостанатите шест чекори од програмата.

Анализа на состојбата на животната средина. Анализата се однесува на седум главни теми што може да се имплементираат со активностите на оваа програма: ѓубре, енергија, транспорт, училишна околина, намалување на отпад, вода и здравје.

План на активности:

- *Училиштето самостојно изработува конкретни проекти базирани за добивање конкретни резултати за подобрување и унапредување на животната средина;*
- *Се врши избор на една или повеќе активности кои се реализираат на забавен и ефективен начин;*
- *Се изработува врз основа на податоците од анализата и треба да има точно определен цели, рокови, јасно дадени одговорности и да е поврзан со сите можности што ги дава наставната програма;*
- *Следење и евалуација на напредокот:*
- *Континуиран процес на следење и мерење на активностите со што се оценува степенот на успешност на секој чекор со што се влијае врз одржувањето на интересот за програмата во училиштето;*
- *Учениците треба да добијат делегирана одговорност при следењето*

и мерењето на резултатите, со што ја развиваат својата припадност кон проектот;

- Настанува процес на евалуација врз основа на што можат да се направат промени во планот или други приспособувања.

Поврзување со наставната програма:

Цели: учениците да ги достигнат потребните резултати во учењето; да ги зајакнат своите искуства од учењето; да оформуваат ставови врз основа на информации; да развиваат вештини за комуникација, односи со јавноста, тимска работа, истрајност; да развиваат почит и грижа за другите, како и одговорност кон општеството и животната средина.

Информирање и вклучување на пошироката заедница:

Цел: развивање на општествена свест и можност за вклучување поголем број субјекти.

Настани: „Ден за акција“, активности за публикација на училиштето и програмата, изработување на училиштен весник, организирање на работилници, дебатни настани, предавања на тема од животната средина и потребата за нејзина заштита, информирање на сите видови медиуми, како и организирање на настани на кои тие ќе бидат поканети.

Еко-кодекс

- Ја дефинира мисијата на училиштето во делот на заштитата на животната средина;
- Е правилник и заеднички став на учениците кој го диктира и насочува однесувањето на целото училиште во делот на заштитата на животната средина;
- Јавно презентирање на еко-кодексот со цел штој да биде прифатен и практично почитуван од сèрана на сите чинители во училиштето;
- Тоа е листа на едноставни искази и поими, но и на конкретни акции;
- Се истакнува на видно место и се надолжува со актуелни информации на годишно ниво.

Со реализирање на овие седум чекори, училиштето го добива статусот на еко-училиште при што ги задоволува условите за аплицирање за соодветна награда, која може да се обновува на секои две години. Училиштето може да биде:

- Еко-училиште со бронзено ниво (бронзен сертификат);
- Еко-училиште со сребрено ниво (сребрен сертификат);
- Еко-училиште со зелено знаме (највисоко ниво).

Едно училиште може директно да аплицира и да го добие нивото на зелено знаме. Еден од условите за добивање на некое од трите нивоа е потребата, меѓу другите теми, задолжително да се реализира темата: отпад. Училишта со нечисти простории и нечист двор не можат да го добијат статусот на наградено училиште.

Причини поради кои училиштето треба да аплицира за програмата еко-училиште:

- Можност да се биде дел од глобалните прашања и прашањата за жи-

војната средина;

- Можносќ да се развиваат вештини кај младите луѓе за донесување значајни одлуки;
- Можносќ за поврзување со други училишта во државата, меѓународен публицитет;
- Финансиски заштеди на училиштето;
- Подобрување на соработката меѓу учениците, наставниците, техничкиот персонал и директорот (здрава училишна клима);
- Чиста и здрава средина;
- Градење на посовесни генерации-идни граѓани на оваа држава;
- Учество на интернационални натпревари на теми од животната средина;
- Прејознатливост на училиштето (градење на функционална училишна култура).

Ако светот во кој припаѓаме и сме негов составен дел, како и од глобалниот проблем кој го допира секој жител на оваа наша планета, тогаш индиферентното однесување на поединецот или целокупното општество е директна штета чији последици ќе ги чувствуваме сите. Здравиот и разумски начин на живеење и формирањето на еколошка мисла е неопходност, а поединецот и општеството немаат избор за определување и прифаќање на друга алтернатива, освен онаа дека краен рок е сите заедно да учествуваме во спас на планетата. Училиштето е место каде треба да се почне со ваквиот процес што треба да се имплементира, а потоа и институционализира во сите пори на општественото живеење. Директорот на секоја воспитно-образовна институција треба и мора да ја знае и сфати потребата од ваквите процеси и целосно да се вклучи, по пат на безразервна поддршка (материјални и нематеријални ресурси) при иницирање, имплементирање и институционализирање на потребните активности.

ПРИЛОЗИ КОН ТЕМА 7: ИНТЕГРИРАЊЕ НА ЖИВОТНАТА СРЕДИНА ВО ВОСПИТНО-ОБРАЗОВНИОТ ПРОЦЕС



ПРИЛОГ 1

ФОРМУЛАР ЗА ЧЛЕНОВИ НА ЕКО-ОДБОР Учебна година _____

I. Податоци за градинката/училиштето

Градинка/училиште	
Општина	
Адреса	
Директор	
Телефон	
Фах	
Е-пошта	

II. Податоци за формираниот еко-одбор

	Име и презиме	Телефон	Е-пошта
Координатор на Програмата			
Претседател на еко-одбор			

Членови на еко-одборот:

	Име и презиме	Позиција	Институција
1.			
2.			

* додајте редови по потреба

III. Статистички податоци

Членови на еко-одборот	Машки	Женски	Вкупно
Ученици/деца			
Наставници/воспитувачи			
Вработени			
Претставници од општината			
Претставници од родителите			
Претставници од НВО			
Претставници од медиумите			
Претставници од бизнис секторот			
Други			
ВКУПНО			

IV. Изјава

Јас, _____, *директор* на _____

_____со целосна морална и деловна одговорност изјавувам дека сите дадени податоци во овој формулар се точни и одобрени од страна на советот на градинката/училиштето. За сите промени во горенаведените податоци навремено ќе ја известиме канцеларијата на Програмата „Интеграција на еколошката едукација во македонскиот образовен систем“ при Министерството за образование и наука.

Директор
Датум/општина

ПРИЛОГ 1.1.**ЗАПИСНИК ОД СОСТАНОК НА ЕКО-ОДБОРОТ**

Датум:

Место:

Присутни:

Бр.	Име и презиме	Институција	Потпис
1.			
2.			

* додајте редови по потреба

Дневен ред:

1.

2.

Предлог иницијативи:

Бр.	Предлог	Предложил
1.		
2.		

* додајте редови по потреба

Тек на состанокот:

Донесени одлуки:

1.

2.

.

Записничар:

ПРИЛОГ 2.**АНАЛИЗА НА СОСТОЈБАТА НА ЖИВОТНАТА СРЕДИНА**

Датум:

Учесници во анализата на состојбата на животната средина:

Бр.	Име и презиме	Институција/функција	Машки	Женски
1.				
2.				
ВКУПНО				

* Додајте редови по потреба

Тек на анализата:

ТЕМИ ЗА АНАЛИЗА	Прашања за утврдување на состојбата	Одговори	Забелешка
Вода	1. 2. 3. 4.	1. 2. 3. 4.	
Енергија	1.....	1.....	
Двор			
1.....			
1.....			
Внатрешна средина			
Биодиверзитет			
Транспорт			
Отпад			
Здравје			
Одржлив развој			
ТЕМИ ЗА АНАЛИЗА	ЗАКЛУЧОЦИ		
Вода			
Енергија			
Двор			
Внатрешна средина			
Биодиверзитет			
Транспорт			
Отпад			
Здравје			
Одржлив развој			

Изготвил:

ПРИЛОГ 3.**ПЛАН НА АКТИВНОСТИ**
учебна година _____

Учесници во изработка на планот на активности:

Бр.	Име и презиме	Институција/функција	Машки	Женски
1.				
2.				
ВКУПНО				

* Додајте редови по потреба

ПРИЛОГ 4.**ИЗВЕШТАЈ ЗА РЕАЛИЗИРАНА АКЦИЈА**

Акција:

Цел на акцијата:

Опис:

Подготовка на акцијата

Бр.	Активности	Време на реализација	Одговорен	Потребни средства
1				
ВКУПНО				

* Додајте редови по потреба

Реализација на акцијата:

Бр.	Постигнати резултати	Индикатори	Собрани средства
1			

* Додајте редови по потреба

Учесници во акцијата:

	Учесници	Машки	Женски
1.	Ученици		
2.	Наставници		
3.	Вработени		
4.	Родители		
5.	Општина		
6.	Соработници		
7.	Други учесници		
ВКУПНО			

* Додајте редови по потреба

Медиумска покриеност:

Медиум	Број на испратени соопштенија	Број на објави	Број на гостувања	Број на присутни медиуми
Радио				
Телевизија				
Електронски медиуми				
Печатени медиуми				
Интерно гласило				
Веб-страница				
Информатор на општината				

* Додајте редови по потреба

Изготвил:

ПРИЛОГ 5.

ИЗВЕШТАЈ ЗА РЕАЛИЗИРАНА КАМПАЊА

Кампања:

Цел на кампањата:

Целна група:

Опис:

Подготовка на кампањата

Бр.	Активности	Време на реализација	Одговорен	Потребни средства
1.				
ВКУПНО				

* Додајте редови по потреба

Реализација на кампањата:

Бр.	Постигнати резултати	Индикатори	Собрани средства
1.			
2.			

* Додајте редови по потреба

Учесници во кампањата:

	Учесници	Машки	Женски
1.	Ученици		
2.	Наставници		

3.	Вработени		
4.	Родители		
5.	Општина		
6.	Соработници		
7.	Други учесници		
ВКУПНО			

* Додајте редови по потреба

Медиумска покриеност:

Медиум	Број на испратени соопштенија	Број на објави	Број на гостувања	Број на присутни медиуми
Радио				
Телевизија				
Електронски медиуми				
Печатени медиуми				
Интерно гласило				
Веб-страница				
Информатор на општината				

* Додајте редови по потреба

Изготвил:

ПРИЛОГ 6.

СЛЕДЕЊЕ И ЕВАЛУАЦИЈА

учебна година _____

Датум:

Учесници во следењето и евалауцијата:

Бр.	Име и презиме	Институција/функција	Машки	Женски
1				
2				
ВКУПНО				

* Додајте редови по потреба

ЕКО-СТАНДАРД 1. Заштеда на енергија

Полиса: Рационално користење на електричната и топлинската енергија.

Цели: Намалување на потрошувачката на електрична енергија за 10% во споредба со претходната година.

Точки на акција	Преземени активности	Индикатор	Постигнати резултати	Потрошени средства
1.				

* Додајте редови по потреба

Споредба на потрошувачка на енергија за три месеци од тековната година, со истите во претходната:

Месец	Година	kWh	Месец	Година	kWh
Електрична енергија					

Месец	Година	м3/ l	Месец	Година	м3/ l
Топлинска енергија					

Заклучок: _____

ЕКО-СТАНДАРД 2. Заштеда на вода

Полиса: Рационално користење на водата.

Цели: Намалување на потрошувачката на вода за 10% во споредба со претходната година.

Точки на акција	Преземени активности	Индикатор	Постигнати резултати	Потрошени средства
1.				

* Додајте редови по потреба

Споредба на потрошувачката на вода за три месеци од тековната година, со истите во претходната година:

Месец	Година	м3	Месец	Година	м3
Вода					

Заклучок: _____

ЕКО-СТАНДАРД 3. Одржување на зградата и здрава внатрешна средина

Полиса: Здрава и чиста внатрешна средина за учење и работење.

Цели: Обезбедување на здрави услови за работење и престој во училиштето и градинката.

Точки на акција	Преземени активности	Индикатор	Постигнати резултати	Потрошени средства
1.				

* Додајте редови по потреба

Податоци за отстранети непотребни предмети од зградата:

	Предмети	Број	Реупотребени (број)	Добиени средства (продажба)
1.	Врати			
2.	Прозорци			
3.	Клупи			
4.	Столчиња			
ВКУПНО				

Податоци за селекција и продажба на отпад:

	Отпад	kg	Реупотребени (kg)	Број на поставени корпи	Добиени средства (продажба)
1.	Хартија				
2.	Пластика				
3.	Стакло				
ВКУПНО					

Податоци за набавка на еколошки средства:

	Средства	Број	Вид/производител	Потрошени средства
1.	Хигиенски			
2.	Еко-бои			
ВКУПНО				

Податоци за хортикултурно уредување на зградата:

	Садници	Број	Одржани (број)	Потрошени средства
1.	Саксиски цвеќиња			
2.	Жардиниери			
ВКУПНО				

Заклучок: _____

ЕКО-СТАНДАРД 4. Уреден и еколошки двор

Полиса: Уреден и функционален двор кој е во согласност со потребите за заштита на животната средина.

Цели: Функционално уреден двор според сите еколошки параметри на начин на кој

максимално ќе се користи за потребите на сите што престојуваат во училиштето и во градинката.

Точки на акција	Преземени активности	Индикатор	Постигнати резултати	Потрошени средства
1.				

* Додајте редови по потреба

Податоци за остраниети непотребни предмети од дворот:

	Предмети	Број	Реупотребени (број)	Добиени средства (продажба)
1.	Клупи			
2.	Корпи			
3.	Спортски реквизити			
4.	Жардиниери			
ВКУПНО				

Податоци за хортикултурно уредување на дворот:

	Садници	Број	Одржани (број)	Потрошени средства
1.	Цвеќиња			
2.	Дрва			
3.	Грмушки			
ВКУПНО				

Податоци за опременост на дворот:

	Предмети/опрема	Број
1.	Корпи	
2.	Клупи	
3.	Компостер	
4.	Спортски терени	
5.	Куќарки за птици	
ВКУПНО		

Податоци за одржување на оградата:

	Датум на оградување	Санација	Потрошени средства
1.			

*Додајте редови по потреба

Податоци за одржување на зеленилото:

	Вид	Број	Собрани I вода
1.	Буриња за собирање дождовница		
2.	Систем капка по капка		
3.	Систем за собирање на дождовница		
4.	Бунар за техничка вода		
ВКУПНО			

Заклучок:

Изготвил:

ПРИЛОГ 7. ПОВРЗУВАЊЕ СО НАСТАВНАТА ПРОГРАМА

Училиште _____ Општина _____

Учебна година _____
(одделенска/предметна настава)

I. ТЕМА: ВОДА

Еколошки содржини		Предмет	Одделение	Наставна содржина	Број на часови	Време на реализација
1.	Значење на водата за живиот свет					
2.	Извори на вода и нивна искористеност					
3.	Загадување на водата					
4.	Рационално користење на водата					
5.	Обезбедување на техничка вода					
6.	Здрава вода за пиење					
7.	Собирање и употреба на дождовница					
8.	Анализа на состојбата на водоводната инсталација					
9.	Изработка на упатства за рационално користење на водата					
10.	Подигање на свеста на пошироката заедница (домот, локалната заедница и сл.)					
11.	Дистрибуција на водата					
12.	Водата и климатските промени					
13.	Водата и одржливиот развој					
ВКУПНО						

* додајте еколошки содржини и редови по потреба

II. ТЕМА: ЕНЕРГИЈА

Еколошки содржини		Предмет	Одделение	Наставна содржина	Број на часови	Време на реализација
1.	Значење на енергијата за живиот свет					
2.	Извори на енергија и нивна искористеност					
3.	Видови енергија					
4.	Рационално користење на енергијата					
5.	Обезбедување енергија преку алтернативни извори: соларен систем/фотоволтаици/ ветерници					
6.	Изработка на упатства за рационално користење на енергијата					
7.	Анализа на состојбата на електричната инсталација					
8.	Подигање на свеста на пошироката заедница (домот, локалната заедница и сл.)					
9.	Дистрибуција на енергијата					
10.	Врската помеѓу енергијата и емитувањето на јаглерод диоксид					
11.	Енергијата и климатските промени					
12.	Енергијата и одржливиот развој					
13.	Значење на енергијата за живиот свет					
ВКУПНО						

* Додајте еколошки содржини и редови по потреба

III. ТЕМА: ОДРЖУВАЊЕ НА ЗГРАДАТА И ЗДРАВА СРЕДИНА ВО УЧИЛИШТЕТО/ГРАДИНКАТА

Еколошки содржини	Предмет	Одделение	Наставна содржина	Број на часови	Време на реализација
1. Важноста на хигиената во зградата					
2. Еколошки средства за одржување на хигиена					
3. Еколошки бои за бојадисување					
4. Неупотребливи предмети					
5. ПВЦ амбалажа					
6. Подигање на свеста на пошироката заедница за хигиената и за здрава средина					
7. Влијанието на хигиената врз здравјето					
8. Влијанието на човекот врз средината					
9. Анализа на состојбата во училишната зграда					
ВКУПНО					

* Додајте еколошки содржини и редови по потреба

IV. ТЕМА: УРЕДЕН ДВОР

Еколошки содржини	Предмет	Одделение	Наставна содржина	Број на часови	Време на реализација
1. Важноста на дворот					
2. Биодиверзитетот во дворот					
3. Анализа на функционалноста на дворот					
4. Важноста на хигиената во дворот					
5. Подигање на свеста на пошироката заедница за хигиената во дворот					
6. Изработка на упатства за одржување на дворот					
7. Наводнување на зелени површини					
8. Хортикултурално уредување					
9. Компост и компостирање					
ВКУПНО					

* Додајте еколошки содржини и редови по потреба

V. ТЕМА: ОТПАД

Еколошки содржини	Предмет	Одделение	Наставна содржина	Број на часови	Време на реализација
1. Видови отпад					
2. Анализа на отпадот во зградата и дворот					
3. Селекција на отпад					
4. Рециклирање					
5. Реупотреба					
6. Депонии и диви депонии					
7. Влијанието на отпадот врз здравјето и средината					
8. Подигање на свеста на пошироката заедница за управување со отпад					
9. Изработка на упатства за управување со отпад					
10. Анализа на состојбата со отпадот во зградата и дворот					
11. План за намалување на отпадот					
ВКУПНО					

* Додајте еколошки содржини и редови по потреба

VI. ТЕМА: БИОДИВЕРЗИТЕТ

Еколошки содржини	Предмет	Одделение	Наставна содржина	Број на часови	Време на реализација
1. Локален и национален биодиверзитет					
2. Анализа на биодиверзитетот во локалната средина					
3. Еколошки акции					
4. Влијанието на човекот врз биодиверзитетот					
5. Влијанието на климатските промени врз биодиверзитетот					
6. Подигање на свеста на пошироката заедница за локалниот биодиверзитет					
7. Влијанието на отпадот врз биодиверзитетот					
8. Изработка на упатства за заштита на биодиверзитетот					
ВКУПНО					

* Додајте еколошки содржини и редови по потреба

VII. ТЕМА: ТРАНСПОРТ

Еколошки содржини	Предмет	Одделение	Наставна содржина	Број на часови	Време на реализација
1. Видови транспорт					
2. Влијанието на транспортот врз здравјето					
3. Влијанието на транспортот врз средината					
4. Анализа на состојбата на локалниот транспорт					
5. Транспортот и безбедноста					
6. Подигање на свеста на пошироката заедница за користење на јавен превоз и велосипед					
7. Изработка на упатства за користење на јавен превоз и велосипед					
ВКУПНО					

* Додајте еколошки содржини и редови по потреба

VIII. ТЕМА: ЗДРАВЈЕ

Еколошки содржини	Предмет	Одделение	Наставна содржина	Број на часови	Време на реализација
1. Органска храна					
2. Органско производство					
3. Квалитет на храната и нутриционизам					
4. Пирамида на исхрана					
5. Влијанието на физичката активност врз здравјето					
6. Влијанието на храната врз здравјето					
7. Подигање на свеста на пошироката заедница за користење здрава храна					
8. Изработка на упатства за користење на здрава храна					
ВКУПНО					

* Додајте еколошки содржини и редови по потреба

IX. ТЕМА: ОДРЖЛИВ РАЗВОЈ

Еколошки содржини	Предмет	Одделение	Наставна содржина	Број на часови	Време на реализација
1. Дефиниција и значење на одржливиот развој					
2. Важност од зачувување на природните живеалишта					
3. Локална, национална и глобална нееднаквост					
4. Социјална правда					
5. Рационално користење на природните ресурси					
6. Одговорност кон животната средина					
7. Одговорна и рационална потрошувачка					
8. Подигање на свеста на пошироката заедница за граѓански активизам					
9. Дефиниција и значење на одржливиот развој					
ВКУПНО					

* Додајте еколошки содржини и редови по потреба

Изготвил:

ПРИЛОГ 8.**ИНФОРМИРАЊЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ И РОДИТЕЛИТЕ**

Учебна година _____

План за информирање на родителите и вработените:

Начини на информирање:

	Број на испратени соопштенија/ информации	Број на објави на огласна табла
Вработени		
Стручни активи		
Наставнички совет		
Совет на родители		
Совет на училиште/ градинка		

* Додајте редови по потреба

Соопштение 1.

Соопштение 2.

Соопштение 3.

Соопштение 4.

* Додајте соопштенија по потреба

Изготвил:

ПРИЛОГ 9**ИНФОРМИРАЊЕ НА ПОШИРОКАТА ЗАЕДНИЦА**

Учебна година _____

План за информирање на пошироката заедница:

Медиумска покриеност:

Медиум	Број на испратени соопштенија	Број на објави	Број на гостувања	Присутни медиуми по број на настани
Радио				
Телевизија				
Електронски медиуми				
Печатени медиуми				
Интерно гласило				
Веб-страница				
Информатор на општината				

Соопштение до медиумите 1.

Соопштение до медиумите 2.

Соопштение до медиумите 3.

Соопштение до медиумите 4.

* Додајте соопштенија по потреба

Изготвил:

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

- Баџкоска Л., (2004): Бизнес комуникација, Факултет за туризам и угостителство, Охрид
- Диздаревик И. (1998): Психолошкие погледи на менаџментот, Скопје, Феникс
- Јанаков, Б., (2003): Современа психологија на личността. Скопје: Центар за развој, советување
- Јошевска, Ф. Л. (2002): Дијалогот како стравежија на организациско учење при градење на личноста
- мајсторство, Битола: АПЕКС стр. 31
- Констанинтин Пејковски, Мирјана Алексова (2004): Водење на динамично училиште, Биро за развој на образованието, Скопје стр.28
- Кралева, Т. (1996): Основи на менаџмент, Скопје: ЦИМ
- Лидија Симонческа, Процесот на менаџмент, Факултет за туризам и угостителство, Охрид, 2007
- Максвел, Џ. (2010): Како да станете високоски лидер, [превод: Горица Попова]: Друштво
- Марден, Орисон Свист: Човекоотстојат на своите мисли и чувства: уникатен практичен прирачник за
- перфектна самоконтрола [превод Љубен Пауновски]. – Скопје: Машица македонска, 2008
- Пејковски, К., Алексова, М. (2004): Водење на динамично училиште, Скопје
- Пејковски, К., Јошевска, Ф. (2015): Современи аспекти на лидерството во воспитно-образовното
- организации, Херакли комерц, Битола
- Пејковски, К., Јошевска, Ф. (2015): Предизвиците на менаџментот и лидерството во воспитно-образовните организации, Херакли комерц, Битола
- Пејковски, К., и Симоновска, В., (2009): Менаџмент во здравство, Херакли комерц, Битола,
- Пејковски, К., (2009): Деловно лидерство, Универзитет за туризам и менаџмент, Скопје
- Петковски, К: (2000) Водството и ефективната комуникација, Битола: Киро Дандаро
- Пејковски К. и А. Стоилковска, Менаџмент на човечки ресурси, Универзитет за туризам и менаџмент,
- Скопје, 2010
- Пејковски, К., Терзиоска, В., и Стефановска, Л., (2014): Активна настава, „Херакликомерц“ и „ПЕН-
- КМ“, Битола
- Пејковски К. и Пеливанова Г.,(2009): Предизвиците на современото лидер-

сѣво во образованиеѣо,

- Херакли Комери, Биѣола
- Пранѣоска, Л., (1998): Моѣивацијаѣа во ѣуриѣичкаѣа ѣроѣаѣанда, Инѣи-ѣуѣѣ за исѣражување на ѣуриѣмоѣѣ,
- Охрид
- Роѣ, Н. (1981): Оѣиѣа ѣсихолоѣија, ЗУНС – Беоѣраѣ
- Симонческа, Л., (2007): Процесоѣ на менаѣменѣѣ,Факулѣетѣѣ за ѣуриѣам и уѣосѣиѣелсѣво, Охрид,
- Смилевски, Ц. (2000) Предизѣикоѣѣ и маѣѣорсѣвоѣѣо на орѣаниѣаѣискиѣѣ ѣромени, Скоѣје: ДЕТРА ценѣар
- Фанче Јошевска, (2014): Моделоѣѣ на ѣимско водсѣво сѣоред Хил и орѣаниѣаѣискаѣѣа рамка сѣоред Аѣаир
- како ѣоѣребни факѣѣори за ефикасносѣѣ и ефеѣѣивносѣѣ во рабоѣаѣѣа на една орѣаниѣаѣија, Докѣорска
- дисерѣаѣија
-
-
- **Alimo-Metcalfe B. and J. Alban-Metcalfe**, *Engaging leadership: Creating organisation that maximize the potential f their people*
- **Amabile**, *Motivational Synergy: Towards new conceptualization of intrinsic and extrinsic motivationin*
- **Argurys, C.** (1976): *Organizacional learning and effektive mengement information systems: a*
- *prospektus for research, Working Paper, Combridige: Harvard University*
- **Beadier G. A.,** (1993): *Management, Third Edition, The Dryden Press Harcourt Brace Jovanovich Cellege*
- *Publishers Opland fl.*
- **Belasko, J.A.** (1990) *Teaching the Elephant to Dance. The Managers Guide to Empowering Change, New York:*
- *Plume Book*
- **Brown, J.** (1993): *Learning organizacions, Sarita Chawla and John Renesh; Produktivity press, Portland, Oregon*
- **Carter MacNamara** (1999): *Overview of leadership in organisations, Management Assistance*
- **Daft, L.R.** (1992) *Ogranization Theory and Desing, Fourth Edition, West Publishing Company, Sain Paul*
- **Dent F.E.** (2006): *Umece liderstva, Narodna biblioteka Srbije, Beograd*
- *Essential managers, Leadership, Christina Osborn*
- **Frost, D.** (1995) *Organizacional Culture, London*
- **Gallup**, *Engagement at work: its effects on performance continues in tough economic times*
- **Carr, Alan**, (2011):*Positive Psyachology, 2nd ed. London: Routledge*

- ♦ **Hammer&Champy**(1994) *Reengineering the Cooperation: A Manifest for Business*, Newbury Park: Sage Publications
- ♦ **Isaacs, N. W.** (1999): *Dialogue and the art of thinking toogether*, Currency New York
- ♦ **Ludlow, R. & Panton, F.** (1992) *The essence of EFFECTIVE COMMUNICATIION*, Prentice
- ♦ **Luthans, F.** (1992): *Organizacional behavior*, Hightstow: McGraw Hill, Inc.
- ♦ **Maslow, H. A.** (2004). *Psihologija o menadžmentu* (prevod Branislava Vukić, Marijana Curguz), Novi Sad: Adižes
- ♦ **Matsumura, Ryohei and Norimasa Kobayashi** (Jan. 2008): „Are increased costs worth paying
- ♦ **Northouse,P.** (2004). *Leadership-Theory and Praktice*, 33rdEdition,SagePublikatio ns,Inc,California
- ♦ **Ryan, Richard M., and Edward Deci L.** (2000): “Intrinsic and extrinsic motivation:Clasical
- ♦ **Sengi, P.** (2007): *Peta disciplina: Umeće i praksa organizacije koja uči* (prevod Slobodan Dimić), Novi Sad: Asee
- ♦ **Senge, M.P.** (1994): *Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Ogranizacional*, New York: Doubleday
- ♦ **Schaufeli, Wilmar B. and Arnold Bakker B.**, “Defining and Measuring work engagement: Bringing clarity to the concept” in *Work Engagement: Handbook of Essential theory and research*
- ♦ **Schein, E.** (2004) *Organizazational Culture and Leadership*, San Francisko
- ♦ **Schein, H.E.** (1991) *Organizational Culture and Leadership: A Dinamic View*, San Francisko: Jossey-Bass Publishers
- ♦ **Stone, Deci and Ryan**, *Beyond Talk: Creating autonomus motivation through self- determination*
- ♦ **Thomas, Keneth W., and Betty A. Velthouse.** “Cognitive elements of empowerment: An Interpretive
- ♦ **The Ken Blanchard Companies.** *Creating a Motivating Work Environment research summary*, 2009
- ♦ **Whitaker, P.** (1995) *Managing change in schools*, Open University Press
- ♦
- ♦
- ♦ http://www.apeiron-uni.euapeironineneghishCentar_zu...u...Abid_Hodžic.pdf 08.06.2013, 17:24
- ♦ http://www.aperion-uni.euapeirroninenglishCentar_zu...u...Abid_Hordic.pdf.pdf 08.06.2013,
- ♦ <http://www.hrmvujic.com...Organizaciona%20KULT.pdf> 08.06.2013, 17:29
- ♦ <http://www.management-issues.com>, “Three keys finding good menagers“ p. 2

- [http://www.odbrana.mod.gov.rs...11-%20Organizaciona%](http://www.odbrana.mod.gov.rs...11-%20Organizaciona%20), 08.06.2013, 17:26
- http://www.pravo.unizg.hr/_.../TEORIJA_ORGANIZACIJE. 09.11.2013, 15:23
- http://www.razvoj-karijere.com/.../Efikasno_delegiranje.pdf, 28.07.2013, 10:16
- http://www.ediplome.fm-kp.si/Lazar_Martina_20101126.pdf 22.07.2013, 12:58
- <http://www.accel-team.com/motivation/>
- <http://www.merriam-webster.com/dictionary>
- <http://www.aon.com/human-capital-consulting/>
- <http://www.towerswatson.com/>
- <http://www.mercer.com>
- http://www.aperion-uni.euapeirroninenglishCentar_za...u...Abid_Hordic.pdf.pdf. 08.06.2013, 17:24
- <http://eprints.ugd.edu.mk/17215/1/%D0%95%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B>
- <http://bro.gov.mk/docs/USAID/MKD/03%20Profesionalni%20kompetencii%20za%20direktori%20na%20osnovni%20i%20sredni%20ucilishta.pdf>, 27.07.2018, 11: 24
- <http://www.ddiworld.com>
- <http://nrp.org.mk/Media/3/priracnik%20eko%20uciliste%20mak.pdf>, 22.07.2018, 10:15
- http://ebiz.netopia.com/learntolead/leadershiptraitsandqualities1/view_index.nhtml
- <http://www.kapital.com.mk/DesktopDefault.aspx?tabindex=2&tabid=65&EditionID=382&ArticleID>
- <http://samehmedovic.blogspot.com/p/stilovi-liderstva.html>, 20.04.2015, 11:00
- <http://www.nrp.org.mk/selectedarticle.aspx?cid=964&l=5&scID=33#.W2DQCDmxXIU>, 31.07.2018, 23:10
- <http://www.pmio.mk> 18.07.2018, 09:47



МОДУЛ

3

ЛУЃЕТО ВО ОРГАНИЗАЦИЈАТА

Автор:
д-р Мирјана Алексова

Скопје, 2018

СОДРЖИНА

ВОВЕД	239
1. МЕНАЦИРАЊЕ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО ОРГАНИЗАЦИЈАТА	240
1.1. Менаџментот како поим	240
1.2. Менаџирање на воспитно-образовна организација	242
1.3. Компоненти на менаџментот на човечки ресурси	245
1.4. Професионален развој и образование на кадарот	247
1.5. Менаџмент на интелектуалниот капитал во воспитно-образовна организација	248
1.6. Менторство во образованието	251
Прилози	254
2. КОМУНИКАЦИЈАТА НА НИВО НА РАБОТНА ОРГАНИЗАЦИЈА	255
2.1. Комуникацијата како поим	256
2.2. Форми на комуницирање во училиштата	258
2.3. Култура на комуницирање во училиштата	261
2.4. Карактеристики на добро комуницирање	262
2.5. Асертивна комуникација и асертивни права	265
2.6. Презентирањето како потребна комуникациска вештина	266
Прилози	268
3. ОРГАНИЗАЦИЈА И ВОДЕЊЕ СОСТАНОЦИ	276
3.1. Поим за состанок	276
3.2. Видови состаноци во училиштата	277
3.3. Фази и чекори во водење на состанокот	279
3.4. Правила и техники за водење состаноци	280
3.5. Ефикасни и ефективни состаноци	282
Прилози	284
4. ОДНОСИ СО ЈАВНОСТА	287
4.1. Односи со јавноста како поим	287
4.2. Планирање и организирање на односите со јавноста	289
4.3. Интерни односи со јавноста	290
4.4. Односи со медиумите	292
4.5. Училиштето и односите со јавноста	293
4.6. Улогата на директорот во односите со јавноста	295
Прилози	297
5. СПРАВУВАЊЕ СО КОНФЛИКТИ	299
5.1. Поим и видови конфликти	299
5.2. Причини за конфликт меѓу вработените во училиштата	300
5.3. Чекори за разрешување на конфликтите	301

5.4. Преговарање	302
5.5. Улогата на директорот во процесот на разрешување на конфликтите	304
Прилози	306
6. ТИМСКА РАБОТА	310
6.1. Тимската работа како поим и основа за менаџирање на вработените	310
6.2. Развој на тимската работа	313
6.3. Ефикасна и ефективна тимска работа	314
6.4. Водење на тимовите	316
6.5. Ефективни тимови во училиштата	317
Прилози	319
КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА	326

ВОВЕД

Раководителите на воспитно-образовните установи имаат големо влијание и одговорност за реализацијата и резултатите на севкупниот воспитно-образовен процес. Тие може да се поттик, но и кочница во работата на установите, бидејќи од нивните способности, умеење и вештини за управување зависат резултатите на установите. Квалитетот на управување е особено важен за квалитетот на процесот на настава и учење, мотивираноста на наставниот кадар, решавањето на конфликтните ситуации, тимската работа и комуникацијата, како и континуираниот професионален развој на вработените.

Во современите воспитно-образовни установи директорите, преку различни подрачја на работа, имаат повеќе сложени, меѓусебно поврзани функции. Тие се ангажирани за реализација на повеќе активности, како што се: планирање и организација на работата на установата; управување и раководење со установата; **следење и анализа на резултатите од работата**; меѓучовечките односи и атмосферата за работа во установата и др. Во сите овие подрачја, директорите дејствуваат со цел да ги интегрираат целите на воспитно-образовната установа, како и личните цели на вработените.

За да можат успешно да управуваат со воспитно-образовната установа, директорите мора да поседуваат одредени компетенции. Бидејќи секоја воспитно-образовна установа има свои специфичности и работи во поинакви услови, неопходно е директорите, преку програмата за обука да се оспособат за различниот спектар компетенции, т.е. знаења, умеења и вештини кои ќе бидат применливи во различни услови на работа.

Модулот Луѓето во организацијата е наменет за директорите на воспитно-образовните установи во нашата држава, со кој е предвидено кандидатите да се запознаат со теоретските поими од областа управување со човечките ресурси, за да ја согледаат можноста и значењето на креирањето значајни идеи кои ќе го овозможат поврзувањето на човечките ресурси со развојот на установата со која раководат. Потоа, кандидатите ќе се оспособат за поттикнување на мотивацијата на вработените и давање поддршка, преку унапредување на интерперсоналните вештини, преку правилата и техниките за водење состаноци; преку зголемување на чувствителноста за одредени форми на работа со различните јавности важни за работата и угледот на установата, преку развивање на личните вештини кои се неопходни за управување со човечките потенцијали итн. Исто така, предвидено е запознавање со можностите за воспоставување добра комуникација, со развојот на позитивните односи и тимскиот дух во колективот.

Модулот предвидува размена на искуства за актуелната проблематика од областа на управување со човечките ресурси, со цел да се воспостави критички однос кон ова подрачје на работа, со акцент на препознавањето примери на добра практика, да се воочат предностите и недостатоците, за да може да се оствари поквалитетна воспитно-образовна работа и да се овозможи сестран професионален развој на вработените во воспитно-образовната установа.

МЕНАЦИРАЊЕ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО ОРГАНИЗАЦИЈАТА

Општа цел на темата:

Запознавање со рационалното и ефикасно користење на човечките ресурси во училиштето, во насока на ефективно остварување на организационите цели.

Стеknати компетенции на директорот:

- Да стекне знаење за запознавање на сите вработени со описот на работните места;
- Да се осигури да врши избор на нови луѓе за работа во колективот;
- Да стекне знаење за обезбедување услови за воведување на управничките во работата и преземање мерки за да се реализира успешно менторството на наставниците;
- Да ги запознае начините на стручно усовршување на вработените со цел на сите да им обезбеди еднакви услови за професионален развој;

Да се оспособи за поддржување на организациските активности за професионален развој;

Да се оспособи на вработените да им даде поддршка во работата и да ја поттикнува нивната мотивација;

Да ја подобри својата стручност и посветеност на работата и да им дава пример на вработените;

Да стекне умеење и вештина за создавање работна атмосфера што ја карактеризираат толеранција, соработка, посветеност, охрабрување и поддршка.

Теоретски дел:

- 1.1. Менаџментот како поим
- 1.2. Менаџирање на воспитно-образовна организација
- 1.3. Компоненти на менаџментот на човечки ресурси
- 1.4. Професионален развој и образование на кадарот
- 1.5. Менаџмент на интелектуален капитал во воспитно-образовна организација
- 1.6. Менторство во образованието

1.1. Менаџментот како поим

Луѓето се онаа движечка сила

што го претвора сонот во реалност

Честопати, и во секојдневниот живот и во литературата, се поставува прашањето зошто го користиме терминот менаџмент, а не управување. Како прво, терминот менаџмент се одомаќини кај нас, стекна популарност и многу се користи во стручната литература од оваа област и со разбирање се прима и од оние што се обучуваат. Но, она што е најбитно, е дека сфатен како управување, овој поим предизвикува строго определени асоцијации и поставува тесни рамки. Терминот менаџмент ја дава потребната ширина. Изедначувањето на терминот менаџмент со поимот управување може да го

искомпликува поимањето и воспоставувањето на релациите меѓу трите битни функции: менаџер, водач и директор.¹

Човечките ресурси, односно луѓето, се највредниот, најскапиот и најсложениот потенцијал што го поседува една организација. Тие се жива материја која во светот на бизнисот чека да биде обликувана. Тајната на успешното обликување на таа материја е во управувањето со неа, односно во нејзиното менаџирање. Во тој процес секоја организација може да биде оригинална, и токму поради тоа, со право се смета дека единствената вистинска разлика помеѓу една и друга организација е во менаџирањето на човечките ресурси, односно вработените. Ова тврдење ја покажува големата улога и важност на менаџментот и развојот на човечките ресурси.

Според Питер Дракер, денешните современи и стручни работници не се работна сила, туку капитал, кој е продуктивен и создава додадена вредност за својата организација. Организацијата е успешна и добра толку колку што се добри и успешни нејзините вработени. Како креативен и иновативен дел на секоја организација, луѓето имаат водечка улога во создавањето и одржувањето на нејзината конкурентска предност. Само високообразовани, правилно мотивирани човечки ресурси, со постојано и континуирано учење на нови деловни вештини, можат да одговорат на предизвиците што ги наметнува новото деловно опкружување.

Поимот менаџмент потекнува од стариот француски збор **menagement** кој значи насочување и од латинскиот збор **manu agere**, што значи водење со раце, „to lead by the hand“ и означува процес на водење и управување со сите делови на организацијата, со развојот и со ресурсите (човечки, финансиски, материјални, интелектуални).²

Во литературата не постои единствена дефиниција на менаџментот на човечки ресурси. Под менаџмент на човечки ресурси се подразбира менаџерската активност што опфаќа: обезбедување, развој, одржување, приспособување, насочување и користење на човечкиот потенцијал во согласност со целите на организацијата, со истовремено почитување на индивидуалните потреби и цели на вработените. Под човечки ресурси се подразбираат севкупните знаења, способности, вештини, креативни можности, мотивација и лојалност со која располага некоја организација, што значи тоа е севкупната интелектуална и психичка енергија што може да ја ангажира организацијата за остварување на организациските цели и развој.

Поимот менаџмент, исто така, може да се дефинира на 4 основни начини:

- како *процес*;
- како *наука, дисциплина или вештина*;
- како *професија*;
- како *кариера и занимање*;

1. Менаџментот е основен организациски процес со кој се координираат, интегрираат и насочуваат организациските активности заради остварување на целите на организацијата.

1 Петковски, К., Алексова, М. (2004) Водење на динамично училиште, Киро Дандаро, Битола, Второ дополнето издание, БРО, стр. 76

2 PUTOKAZI - časopis Fakulteta društvenih znanosti dr. Milenka Brkića, Sveučilište/Univerzitet „Hercegovina“, UDK 371.1, Čuljak, Č. – Osposobljavanje i usavršavanje školskog menadžmenta, 2013, 1.(2) стр. 164

рување на целиџе.

2. Менаџментџџ е формална дисциплина чие изучување е организирано во образовниџе институции.

3. Посебниџ џриод кон менаџментџџ се однесува и на џрофесијаџа, џруџа кадри во организацијаџа – менаџериџе, кои џи извршувааџ ме-наџерскиџе функции и кои се одџговорни за остварување на организаци-скиџе цели.

4. Термиџџ менаџментџ се користи и за означување на кариераџа или занимањеџџ, шџџ џодразбира џозиција во организацијаџа со која се џрезема одџговорностџа за џосџџџнаџџџе резулџаџџи џреку насочување на човечкиџе и друџџџе организациски ресурси.

Менаџментот на човечките ресурси претставува дел од организацијаџа и со своето деџствување придонесува за постигнување на стратешките цели на организацијаџа, со тоа што ќе привлече, ќе ги задржи квалитетните кадри и стручните работници и ќе ги мотивира да работат на ефективен и ефикасен начин. Улогата на менаџментот на човечки ресурси е на организацијаџа да џ овозможи да постигне успех со помош на луѓето. Менаџментот се однесу-ва на извршување на работите или на овозможување работите да се случат, и тоа се однесува на процес којшто сите луѓе го прифаќаат како начин или култура на нивно живеење во организациите. Со други зборови менаџментот им припаѓа на сите организации.

Менаџментот е целно насочен и се грижи за постигнување добри резул-тати. Постоенеџџо на резултати подразбира воспоставување комплет или систем од вредности за природата на тие резултати и за нивното значење заради кое тие треба да се постигнат. Станувањеџџо успешен менаџер е, всуш-ност, развивање капацитет за да се разбере природата на резултатите и по-стигнувањата и да се поврзат тие во соодветни системи на вредности. Значи, менаџментот не е и не може да биде неутрален во поглед на вредностите и резултатите.

1.2. Менаџирање на воспитно-образовна организација

Менаџментот како пристап во работата не е присутен само во бизнис-сфе-рата, туку и во општествената сфера, иако таму продира и се етаблира ре-лативно бавно. Според тоа, слободно може да се каже дека денес, еден од наџупотребуваните зборови во современото живеење во општеството и рабо-тење во деловниот свет е, секако, зборот менаџмент.

Новата улога на менаџирање во образованието, подразбира примена на нови знаења за менаџирање на воспитно-образовните организации како иновативни организации кои континуирано и трајно учат.

Принципите на глобализација подразбираат менаџирање преку усогласу-вање на материјалните, човечките и другите потенцијали во воспитувањеџџо и во образованието, а од органите на управување и раководење се очекува оптимално остварување и реализирање на целите на образовниот систем. Добрите и оспособени менаџери на воспитно-образовните организации осо-

бено се занимаваат и се грижат за одржувањето на позитивното работно опкружување и атмосфера за учење. Прифаќајќи го директорот како организациски менаџер, училиштата стануваат центри за иновации во наставата. Способноста на директорите како организациски менаџери се темели токму на поддршката и задржувањето на добрите наставници. Тие особено им се посветуваат на оние вработени, кои не се доволно оспособени и не придонесуваат доволно за наставата. За добри воспитно-образовни организации се сметаат оние кои се во состојба да го задржат квалитетот на наставниците и кои брзо ќе ги оспособат оние наставници кои покажуваат послаб квалитет. Затоа директорите на училиштата како менаџери треба добро да ја знаат практиката за менаџирање со кадарот.

Поимот на раководење во образованието, како и поимите на управување, водење и организирање или, општо, менаџментот се огледува во реализацијата на целите на воспитанието и образованието. Многу автори наведуваат дека за добро раководење во сите дејности, па така и во образованието, односно во воспитно-образовните организации, потребно е да се знае: планирање, организирање, управување со човечките потенцијали, грижење за луѓето, водење, вреднување на оствареното и контролирање.

Соодветното менаџирање со човечките ресурси во секоја воспитно-образовна организација директно се одразува на квалитетот и успехот во работата на организацијата.

Еден од основните принципи на менаџментот на човечки ресурси е вистинскиот човек да биде на вистинското место и во вистинско време, притоа секој да го добие она што му припаѓа и секому еднакво да му се овозможи да напредува според своите способности, квалитети и резултати. Поради ова, задача на училиштето не е само да вработува луѓе со соодветни квалификации туку и да ги открива, активира и надоградува нивните потенцијали, за да ги мобилизира потта кон остварување на целите и визијата на училиштето, а со тоа и кон задоволување на нивните лични интереси и цели.

Образованието е еден од најважните начини за остварување личен развој и изградба на односите меѓу поединци и групи, па поради тоа треба да се посветува доволно внимание на менаџментот на човечки ресурси.

Менаџментот во училиштето:

- вклучува голем број луѓе, и тоа на посреден или непосреден начин;
- мора да се практикува професионално, чесно и веродостојно;
- има значајна улога за меѓучовечките односи, и тоа како за тие внатре во училиштето, така и за оние од опкружувањето;
- овозможува прибирање информации и нивна дистрибуција за сите релевантни прашања за училиштето и за неговото работење;
- ја зголемува одговорноста одговорност што треба да ја има училиштето;
- им ја обезбедува потребната вишалност на вработените преку флексибилноста и адаптивността, со цел да одговорат на зголемени

барања на оѝшѝесѝвенатѝа заедница и ѝазароѝ на ѝрудоѝ.

Наведените елементи укажуваат дека, доколку училиштата сакаат успешно да функционираат, потребно е во работењето да се потпираат врз современиот менаџмент и врз процесот на формирање менаџерски тимови, способни да одговорат на пазарните услови на работење. Постоенето на менаџмент на човечките ресурси во образованието, директно влијание врз ефективностa и ефикасноста на наставата.

Ефективноста односно успешноста може да се дефинира како способност да се детерминираат и постигнуваат целите. Тоа значи дека успешноста ќе биде мерка за тоа колку организацијата ги прави вистинските работи.

Ефикасноста³ е мерка за тоа колку организацијата тоа го прави на вистинскиот начин. Станува збор за внатрешен индикатор, односно за способност да се оптимализира користењето на ресурсите во достигнувањето на организациските цели.

Работењето во училиштата треба да биде успешно на ефикасен начин, а тоа може да го обезбеди менаџментот на човечки ресурси, кој во воспитно-образовниот систем игра сè позначајна улога. Менаџментот на човечки ресурси, претставува и дел од системот на управување во современата училишна организација, а може да се дефинира како систем којшто ги опфаќа сите менаџерски одлуки за стратегијата, политики и активности што директно влијаат врз вработените во училиштето: нивното однесување, резултатите, ставовите, вредностите и мотивацијата.⁴

Задача на еден добар менаџер е на вистински начин (продуктивно, креативно, ефикасно и ефективно) да управува со сите ресурси за остварување на интересите и целите на воспитно-образовната институција. Од тие причини управувањето со човечките ресурси е исклучително сложен процес кој од одговорниот менаџер бара големо знаење и способност, многу поголемо отколку кога станува збор за управување со друг вид ресурси.

Ефективноста (адаптибилноста)⁵ или успешноста е дефинирана како способност да се постигнуваат и достигнуваат целите и да се обезбеди квалитетно образование. Во поново време како синоним за ефективност се споменува адаптибилност. Тоа доаѓа од потребата секое училиште постојано да се менува и адаптира на современите потреби на средината во која опстојува, но и пошироко.

Иновациите во наставата и училиштето или развивањето на ефективни методи на учење и подучување во насока на учењето за цел живот, стануваат алатки за успехот.

3 Крaлев, Т. (2009): Основи на менаџментот, Универзитет за туризам и менаџмент, Скопје, стр. 17

4 Гоцевски, Т. (2008): Образовен менаџмент, Македонска ризница, Куманово, стр. 52

5 Стоилковска, А. (2005): Како да се изгради здрава училишна клима, Херакли Комерц, Битола, стр. 29

Табела 1. Разлика во функциите на директорот како
педагошки раководител и како менаџер на човечки ресурси

ПЕДАГОШКИ РАКОВОДИТЕЛ	МЕНАѢЕР НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ
Планирање и програмирање на работата	Подобрување на условите за работа (простор, опрема...)
Следење и унапредување на работата	Грижа за квалитетни кадри
Грижа за училишните резултати	Обезбедување услови за стручно усовршување
Грижа за визијата на училиштето	Пазарно ориентирање – спонзори, донатори...
Евалвација на работата	Соработување со опкружувањето
Воведување иновации во работата	Соработување со сите целни групи

1.3. Компоненти на менаџментот на човечки ресурси

Менаџментот на човечки ресурси, како една од најзначајните функции во организацијата, во себе обединува низа активности или фази, кои се дефинираат, делат и групираат на различни начини. Како основни активности на менаџментот на човечки ресурси во училиштата, најчесто се наведуваат:

Анализа на работата. Се дефинира како процес на организирано прибирање и средување релевантни податоци и информации за работата, потребните знаења и способности, одговорности и други барања, неопходни за изведување некоја работа. Со анализата на работата се идентификуваат главните задачи, обврски и одговорности што го сочинуваат работното место, како и знаењата, вештините и способностите што треба да ги поседуваат вработените на таа работа. Податоците добиени со анализа на работата се користат за изработка на опис на работата и спецификација на работата.

Планирање на човечки ресурси. Тоа е процес со кој се идентификуваат човечките потреби на една организација за да ги оствари своите стратешки цели и со кој се прават планови како да се задоволат тие потреби.⁶ Планирањето на персоналот е збир на активности што треба да гарантира дека вистинските луѓе се на вистинското место во вистинско време, со цел да ги изведуваат планираните активности и проекти.

Регрутација. Тоа е процес на идентификација, привлекување и обезбедување на квалификувани кандидати во толкав број, којшто на училиштето му овозможува помеѓу повеќе кандидати да го избере оној што најмногу одговара за пополнување на соодветното работно место.⁷ Процесот на регрутација почнува со донесување одлука за пополнување на ново или испразнето работно место. Постојат повеќе методи и начини за реализација на регрутацијата, но од голема важност е секое училиште внимателно да пристапи кон

6 Jovanović-Božinov, M., Kulić, Ž. I., Cvetkovski, T. (2004): Menadžment ljudskih resursa, Megatrend Univerzitet, Beograd, стр. 44

7 Vesić, D. D. (2006): Menadžment ljudskih resursa, Beograd, стр. 121

избор на соодветниот метод за регрутација.

Селекција. Селекцијата е процес преку кој менаџерите ги одредуваат важните квалификации на пријавените и нивниот потенцијал за добро извршување на работата за одредено работно место. Селекцијата е процес на идентификација помеѓу повеќе кандидати, според определено знаење, способности, лични карактеристики и други особини што во највисок степен одговараат на барањата на работата и работното место. Најприменувани техники во оваа фаза се тестирањето и интервјуирањето.

Социјализација и насочување на вработените. Потребно е нововработените да се воведат во работата и да се запознаат со организацијата, со условите за работа, со правилата на однесување, со организациската култура, со соработниците, колегите, како и со нивните права и обврски што произлегуваат од договорот за работа. Наведените активности го сочинуваат процесот на социјализација, што се дефинира како континуиран процес на запознавање на вработените со доминантните вредности, ставови и норми на однесување во организацијата.⁸ Многу често, во практиката, на нововработениот му се доделува друг вработен со поголемо искуство и знаење, кој во улога на ментор му помага на новиот колега да се запознае со начинот на работа и успешно да се интегрира во новата средина.

Обука и развој на вработените. Обучувањето, усовршувањето и унапредувањето на знаењата на вработените е една од најважните активности на менаџментот на човечки ресурси. Во себе вклучуваат употреба на формални процеси, со цел инкорпорирање на знаењето и помагање на луѓето да се стекнат со вештини што им се потребни за да ја работат задоволително својата работа. Обуката се користи и за нововработените и за лица што веќе работат и ги поседуваат вештините што им се потребни за извршување на работата. Бидејќи организацијата знае и умее онолку колку што знаат и умеат вработените во неа, остварувањето на образовната функција е многу важна задача на менаџментот на човечки ресурси.

Процена на успешноста на вработените и утврдување на надоместокот. Под процена на успехот се подразбира споредување на резултатите на вработените со воспоставените стандарди. Оценувањето на изведбите на вработените се дефинира како процес на организирано и континуирано следење, вреднување, насочување и приспособување на нивните резултати и нивното работно однесување заради остварување на организациските цели.⁹ Можни позитивни ефекти од оценувањето на успешноста на вработените би биле: зголемување на мотивацијата за работа, доаѓање до нови информации за лицата што се оценуваат, попрецизно дефинирање на работата што се оценува, заработувачка и напредување на фер-основа.

Наградување и мотивирање. Активностите на менаџментот за наградување на вработените се однесуваат на формулирање и спроведување стратегии и политики што имаат за цел да обезбедат наградување кое ќе биде фер,

8 Bogićević, B. (2004): Menadžment ljudskih resursa, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, str. 135 преземено од Chao, G. (1994) Organizational Socialization: Its Content and Consequences, Journal of Applied Psychology, Vol.79, No.5:730-743

9 Jovanović-Božinov, M., Kulić, Ž. I., Cvetkovski, T. (2004): Menadžment ljudskih resursa, Megatrend Univerzitet, Beograd, стр. 204

праведно, конзистентно и во согласност со вредноста што ја носат луѓето за организацијата. Со адекватен систем на наградување и мотивирање на вработените се овозможува не само соодветна награда и мотив за вработените за нивната работа и за постигнатите резултати, туку и нивно задржување во организацијата, како и услови за организацијата да ги постигне своите стратешки цели и да биде успешна.

Развој и напредување во кариерата. Под развој и напредување во кариерата се подразбираат сите активности што ги преземаат самите вработени или организацијата во која работат, пред сè, за самите вработени да станат свесни за своите способности, вештини, знаења и склоности, а потоа за да ги усовршуваат и искористуваат во правец на вистинско насочување на својата кариера и напредување во неа.

1.4. Професионален развој и образование на кадарот

Континуираното усовршување на поединецот или, како што често се вика „учење за цел живот“, е збир од образовни активности што се преземаат за образование на човекот во текот на неговиот работен век и живот. Според тоа, секое перманентно образование всушност е стручно, професионално усовршување и развој.

Ако под професионален развој се разбира постигнување на врвна компетентност на поединецот во неговата стручност, јасно е дека од интерес на секој водач е да ги поттикнува следбениците, постојано да го надградуваат своето знаење. Од друга страна, пак, вработените ќе бидат мотивирани професионално да се развиваат и усовршуваат, бидејќи нивниот професионален развој е услов за кариерен развој.

Еден од најзначајните индикатори кој директно влијае врз квалитетот на образованието е оспособеноста на вработените, па така и на наставниците, да ја вршат својата професија. Секоја воспитно-образовна организација би требало да има изработено програма за професионално усовршување и утврдување на потребите на вработените за обука. Програмата треба да се базира на податоците добиени од евалuatorско-истражувачката функција на менаџментот.

Доколку стручното усовршување се врши непланирано и надвор од училиштето, преку индивидуален пристап кон наставникот, постои поголема веројатност дека многу обуки и вложените средства во нив нема да ги дадат очекуваните ефекти. Кај ваквиот пристап, постојат некои пропусти:¹⁰

- *наставниците не ги добиваат соодветните совети во поглед на своето стручно усовршување и развој;*
- *стручното усовршување е личен избор на секој наставник, па затоа некои го користат многу, а некои малку или воопшто не го користат;*
- *стручниот развој и стручното образување на наставниците често не се поврзани со потребите на училиштето;*
- *најмногу стручно усовршување постои надвор од училиштето; и*

¹⁰ Hargreaves, D. & D. Hopkins (2001): Šola zmore več – Managementin praksa razvojnoga načrtovanja, Zavod Republike Slovenije za šolstvo, Ljubljana, стр. 139

- резултатите и користа од индивидуалниот стручен развој на наставниците не се пренесуваат на другите во училиштето.

Затоа е потребно да се планира стручно усовршување на наставниците на ниво на поединци во училиштето, но и на ниво на целото училиште. За таа цел е потребно да се направи анализа на индивидуалните и заедничките потреби на наставниците и училиштето во целина. Така на пример, индивидуално, на некој наставник му е потребна обука за оценување, на друг за планирање на наставата и изработка на дневни подготовки и сл. Но, на пример денес, потреба на сите наставници во едно училиште е да се организира стручно усовршување за користење ИКТ во наставата, за интегрирање на еколошката едукација во наставата, за интегрирано планирање и друго.

Професионалниот развој на наставниците во училиштата, како процес на нивно перманентно усовршување и подобрување, има своја специфика. Таа се состои во тоа што во овој процес може да се издиференцираат две компоненти:

Усовршување и подобрување на знаењата и вештините од нивната потесна струка или област; и

Усовршување и подобрување на знаењата и вештините од технологијата на областа во која дејствуваат.

Во рамките на училиштата првата категорија е поврзана со поединецот или со некоја група, на пример стручните активи, додека втората категорија се однесува на сите воспитно-образовни кадри вклучени во наставата.

Кариерниот развој на секој вработен е во тесна врска со неговиот личен и професионален развој. Што се однесува, пак, до кариерниот развој на наставниот кадар во едно училиште, не постои систем за градење кариера како наставник и присутно е мислењето дека единствен пат за градење кариера на еден наставник е само патот што води до менаџер (директор) на училиште, што навистина е погрешно.

Според Бредли,¹¹ стручното усовршување им нуди на наставниците активности што им го подобруваат изведувањето на постојната наставничка работа, ја унапредуваат нивната развојна кариера и му нуди на училиштето активности што им помагаат на учениците на тој начин што ги засилуваат подрачјата во кои моментално училиштето има проблеми, но и водат кон поставување повисоки цели и барања од страна на сите субјекти во училиштето.

1.5. Менаџмент на интелектуалниот капитал во воспитно-образовна организација

Интелектуалниот капитал може да се дефинира како организациска способност на некоја нација, влада, корпорација или организација да стекнува и користи информации, да го провери опкружувањето, да идентификува нови закани и предизвици, како и на кративен начин да може да одговори на новите предизвици. Притоа е важно да се истакне дека способноста на организацијата да акумулира и меморира информации, обично е многу поголема

11 Bradley, H. (1991): *Staff Development*, London: The Falmer Press, стр. 2

од нејзината способност истите тие информации да ги анализира и оценува. Интелектуалниот капитал го сочинуваат:

- сите вработени;
- нивната организација;
- способноста за содавање вредности кои го валоризираат пазарот.¹²

Управувањето со интелектуалниот капитал подразбира фокусирање на активностите на организацијата кон иднината т.е. зајакнување на нејзините способности преку елиминирање на слабостите, коешто претставува постојно унапредување на работењето.

За разлика од имотот, поим под кој се подразбира земјиште, фабрики, орудије, готови пари, интелектуалниот капитал не е опиплив. Тој претставува знаење на работната сила: вештини, интуиција и способност на тимовите и вработените или know-how на тимовите во организациите што ги смислуваат најдобрите начини за да ги подобрат ефикасноста и ефективоста на организациите. Интелектуалниот капитал е интелектуален материјал (знаење, информации, интелектуална сопственост, искуство) кој може да се употреби за создавање нови вредности и трајно богатство. Тешко е да се идентификува, да се измери, но уште потешко ефикасно да се употреби.

Изразот „интелектуален“ означува дека изворот на тој капитал е интелектот т.е. знаењето во различни форми, а го сретнуваме во двете негови појавни форми:

- *материјална, во форма на планови, нацрти, планови, лиценци, бази на податоци, прирачници, организациски стандарди, компјутерски програми итн.*
- *нематеријална, која е во главите на вработените (знаење, визија, способност за решавање проблеми, лидерство, култура итн.), а во литературата се нарекува скриено знаење.¹³*

Денес, ниту едно работно место на кое работат кадри што поседуваат знаење не може да се замисли без современи компјутери што ќе им овозможат пристап до информации. Поседувањето на вистинските информации во вистинско време на поединецот или на организацијата им овозможува проактивно однесување и навремено реагирање на промените. За да се оспособат вработените за правилно искористување на информациите, организацијата мора да развие методи и начини со кои ќе управува со знаењето. Менаџментот на знаење има цел да ги зголеми ефикасноста и ефективноста на една организација, овозможувајќи им на вработените на сите нивоа, преку користење на своето знаење, искуство и вештини, да дојдат до вистинските информации кои ќе им овозможат постигнување на организациските цели. Тоа е всушност, најефективното користење на интелектуалниот капитал.

Развојот на една организација во иднина ќе зависи од тоа дали таа вложува доволно средства за обука и развој на своите вработени, кои воедно се и најголемата скапоценост која организацијата може да ја поседува. Човечки-

12 Inić B., Kukrika M., (2003); „Kako biti konkurentan na globalnom tržištu“, Menadžment znanjem i intelektualnim kapitalom, (во списанието: Kvalitet, Poslovna politika, br. 9-10, Beograd, стр.9-9)

13 Khavandkar, Jalil & Khavandkar, Ehsan(2009), „Intellectual Capital: Managing, Development and Measurement Models“. Iran Ministry of Science, Research and Technology Press.

от капитал, т.е. интелектуалниот капитал треба да биде најважната точка во стратешкото планирање во една организација. Ниту најмодерната информациска технологија, ниту најголемиот и најсовремен комјутер не можат да ги заменат човекот и неговото знаење и способноста тоа знаење адекватно да го употреби. Знаењето што го поседуваат вработените и правилното менаџирање со знаењето, се основа за постигнување конкурентска предност на една организација.

Исто така, една од особено важните функции на менаџментот во една организација е управувањето со човечките потенцијали, бидејќи се однесува на најважниот и единствен жив елемент на секоја организација: човекот. Луѓето и нивните компетенции, таленти, способности и посветеност, се најважните чинители на успешните организации. Затоа организациите, кои ја препознаваат важноста на човечките потенцијали, сфаќаат дека вложувањето во луѓето, привлекувањето и мотивирањето на најдобрите ја прават клучната разлика што ги дели успешните од неуспешните организации.

„Кога личноста што поседува ретки таленти ја терате да работи некаква работа само затоа што е корисна, тоа е како скапоцена и деликатна ваза да ја користите како кујнски лонец.“

Управувањето со талентите или талент-менаџментот во современото работење во организациите, претставува користење на интегриран збир на активности за да се обезбеди организацијата да ги привлече, задржи, мотивира и развива талентираните поединци. Современите организации сè повеќе согледуваат дека нивната ефикасност и ефективност во многу зависи од препознавањето, но и од ангажирањето и развивањето на потенцијалот кај вработените. Талентираните поединци стануваат стратешки ресурс, чие ангажирање доведува до извонредност на организациските перформанси. Талент-менаџментот е од витално значење и за поединците и за организацијата. Поединците, на кои им е овозможено да го искажат својот потенцијал, генерираат иновации и придонесуваат за позитивните промени во организацијата, а истовремено се позадоволни бидејќи успеваат да се самоактуелизираат и да напредуваат. Менаџерите што управуваат со талентите придонесуваат за зголемување на продуктивноста, а со тоа ја зајакнуваат конкурентската позиција на организацијата на пазарните услови на работење.



Слика 1. Процес на управување со талентите

1.6. Менторство во образованието

Оној што се осмелува да подучува, никогаш не смее да преспијане да учи.

Џон Којон Дејна

Секој човек на почетокот на својот работен век во нова средина или на почетокот на некоја нова активност за која нема искуство посакува да има некој што ќе ја поттикнува неговата самодоверба, кој ќе го поддржува, ќе го советува и насочува, ќе го води, односно некој што ќе му овозможува да учи и да стекне работна експертиза. Тоа значи дека сите во одреден момент посакуваат да имаат ментор, човек во кој ќе гледаат водач и некој што сака безрезервно да ги пренесува своето знаење и искуства на други.

Денес во светот се развива култура на менторство како начин на оспособување и унапредување на квалитетот на работата во различни области, особено во образованието.

Во литературата постојат повеќе дефиниции за процесот на менторството, од кои може да се издвои следнава:

Менторството е комплексен, интерактивен процес, кој се одвива помеѓу поединци со различно ниво на искуство и стручност, во кој стручњакот (менторот) му дава поддршка на колеѓата, за да стане поефикасен во работата и да придонесе во остварувањето на организациските цели. Крајната цел е професионалниот развој и напредувањето во кариерата.

Тоа е однос помеѓу искусно и помалку искусно лице, при што менторот обезбедува информирање, советување, поддршка и повратна врска за менторираниот.¹⁴

14

Стојановски, М. (2010): Менторство, Универзитет „Св. Климент Охридски“, Педагошки факултет, Битола, стр. 7

Менторството скоро отсекогаш постоело во образованието, во формален или неформален облик. Менторскиот пристап се темели на разбирањето на начинот на кој учат возрасните. Наставниците што стекнуваат нови вештини и знаења, минуваат низ повеќе фази, поаѓајќи од набљудување (како работи менторот), демонстрирање на сопствената практика (како јас работам) ит.е. од учење според модел до водење на практика и, на крај, до самостојна примена на наученото.

Денес, поимот ментор се употребува кога се опишува омилен наставник, мудар мајстор или искусен воспитувач. Вистинскиот ментор може да му помогне на менторираниот да го најде сопственото место во новата средина, откривајќи нови можности за сопствена реализација.

Менторството е моќна развојна алатка и процес кој во себе вклучува промена, а пред себе има една јасна цел: учењето и развојот на една индивидуа. Пред сè, менторството претставува еден вид партнерство помеѓу две лица кои работат во иста организација, партнерство што се базира на заедничка доверба и почит.

Исто така, за менторството може да се каже дека претставува и форма на професионален развој, бидејќи ментор може да му бидете на свој колега во онаа област во која сте најдобар, како и тој вам – доколку е експерт за некоја област. Менторството подразбира партнерски однос помеѓу менторот и менторираниот. Наставникот почетник треба да се види себеси не само како наставник туку како партнер и колега на својот ментор.

Историски гледано поимот менторство се појавува уште во Хомеровата „Одисеја“, во која главниот лик Одисеј, пред да замине во Тројанската војна го замолува својот близок пријател Ментор да се грижи за неговиот син Телемах. Ментор важел за многу мудар и искусен човек, а Одисеј од него барал да го прифати неговиот син Телемах како воспитаник, да внимава на него, да го води во неговите секојдневни активности, да го подучува на правилни вредности и да го поддржува во неговиот сопствен развој.

Во нашата држава со законска рамка е уредено менторството за лица што го извршуваат приправничкиот стаж (во траење од една година), т.е. наставник-приправник, стручен соработник-приправник, односно воспитувач-приправник во основно и средно училиште. Менторот на приправникот го определува директорот на училиштето, и тоа од редот на вработените што ја вршат работата за која се оспособува приправникот. Менторот подготвува програма што вклучува методска, дидактичка и друга подготовка, потребна за оспособување на наставникот за полагање на стручен испит пред комисија формирана од министерот.

Менторството како процес обично подразбира постоење на четири фази:



Слика 2. Фази на менторството

1. Почеток на менторската врска или ориентација. Првите недели/месеци се период на ориентација и период на поставување основа или база на односот помеѓу менторот и менторираниот. Во текот на оваа фаза тие меѓусебно се запознаваат, градат меѓусебна доверба и се идентификуваат потребите на приправникот. Приправникот во оваа фаза од врската се идентификува со менторот и емоционално е зависен од него.

2. Среден период или фаза. Ова е најдрагоцената фаза за двете страни, односно ова е фазата на развој и добивање искуство. Во оваа фаза која најчесто трае од три до девет месеци, пријателството помеѓу менторот и приправникот се продлабочува до степен на комплетна доверба и професионална интимност. Во текот на активностите се испреплетуваат чесност, доверба, достапност, искреност, отворена комуникација, поддршка, професионализам и споделен успех. Менторот во оваа фаза сè повеќе навлегува во поддршка и правилно насочување на приправникот кон реализирање на поставените цели, делејќи ги со него своите знаења и искуства, како и заеднички евалуирајќи ги резултатите што ги постигнуваат.

3. Разрешување на односот или завршување на врската. По една година, приправникот веќе достигнал задоволително ниво за да биде автономен и независен, а менторот станува сè понезначаен за него, бидејќи сите други аспекти и промени во организацијата се позначајни за него и го привлекуваат да се справува со конкретните промени. Во оваа фаза важно е менторот и приправникот да го напуштат формалниот однос и да разговараат околу тоа во каков облик сакаат да ја продолжат меѓусебната соработка.

4. Редефинирање на односот. Ова е фаза во која односот помеѓу менторот и приправникот се видоизменува и во која двете страни се еднакви и рамноправни. Тие продолжуваат да соработуваат, но на друго ниво, со нови улоги, во други облици и како рамноправни колеги.

Прифаќањето на нововработениот, неговото работно воведување е еден од условите да се придобие работник што ќе одговори на барањата за квалитетно извршување на сите работни задачи, задоволен од средината во која дошол и работата што ја работи.

ПРИЛОЗИ

Вежба 1. „5 ЗОШТО“

Зошто е важен менаџментот на човечки ресурси во училиштата?

ЗОШТО?	ЗАТОА ШТО
Зошто е важен менаџментот на човечки ресурси во училиштата?	
	
	
	
	

Вежба 2. 10 прашања, значајни за грижата за човечките ресурси во воспитно-образовна организација:

1. Дали вработените знаат кои се нивната работа и одговорност?
2. Имаат ли вработените сè што им е потребно за да ја извршуваат својата работа?
3. Дали секој вработен е на вистинското работно место?
4. Колку често пофаливте неког во последните 7 дена?
5. Покажувате ли доволно почитување (прифаќање на предлог, признание...)?
6. Дали се грижите за развојот на секој човек во вашата организација?
7. Водите ли сметка за мислењето на секој вработен?
8. Дали вработените имаат чувство дека нивната работа е важна за успехот на организацијата?
9. Постои ли пријателство меѓу вработените?
10. Дали вработените редовно добиваат повратна информација за тоа како ја извршуваат својата работа?

3. Групна вежба: Како да се однесуваме кон различните типови луѓе во однос на промените

Типологијата на личностите (вработените) се прави според тоа дали и колку тие се согласуваат со предвидената промена и им веруваат на оние што ја предлагаат (директорот и неговиот тим за промени).

		Верување	Согласување (одобрување)
1	Приврзаници (поддржувачи)	Секогаш веруваат во добрата намера	Не се согласуваат кога не се убедени во исправноста на потребата за промена
2	Опоненти (спротивставувачи)	Воопшто не веруваат	Никогаш не се согласуваат
3	Критизери	Може и да веруваат, може и да не веруваат	Никогаш не се согласуваат
4	Полтрони (лицемерни)	Може и да веруваат, може и да не веруваат	Секогаш се согласуваат
5	Индиферентни (сеирции)	Може и да веруваат, може и да не веруваат	Не се изјаснуваат

Прашања за дискусија:

Колку од вработените, според ваше мислење, изразено во проценти сметате дека припаѓаат на секоја од овие пет категории?

Како сметате дека треба да се однесувате и на кој начин треба да се комуницира со секоја од овие пет категории вработени?

Зошто мислите дека треба на тој начин да се однесуваме?

2. КОМУНИКАЦИЈАТА НА НИВО НА РАБОТНА ОРГАНИЗАЦИЈА

Општа цел на темата:

Запознавање со значењето на комуникацијата во една образовна организација како основа на сите меѓучовечки односи.

Стеknати компетенции на директорот:

да се запознае со основните поими од областа на комуникацијата и со принципите на добрата комуникација и активното слушање;

- да ги стекне потребните знаења и вештини за асертивно комуницирање;
- да развие вештини за презентација;

- да сѝекне вешѝини за комуницирање со вработениѝе јасно и констѝрукѝивно;
- да ѝи унареди личниѝе инѝерѝерсонални вешѝини;
- да сѝекне знаења за ѝодгѝѝвка на ѝрезентѝација, ѝрименувајќи ѝи сиѝе чекори и ѝравила

Теоретски дел

2.1. Комуникацијата како поим

2.2. Форми на комуницирање

2.3. Култура на комуницирање во организацијата

2.4. Карактеристики на добро комуницирање

2.5. Асертивна комуникација и асертивни права

2.6. Презентирањето како потребна комуникациска вештина

2.1. Комуникацијата како поим

Поѝребайѝа од ефекѝивна комуникација

е како ѝоѝребайѝа од чистѝ воздух.

Тоѝаш коѝа ви недосѝиѝа,

се сфаќа колку е важна и значајна.

Терминот комуникација потекнува од латинскиот јазик, од глаголот **comunicare** (да го направиш заедничко, да соопштиш). Изведената именка од истиотглагол, **communicatio**, има значење на заедница, обраќање или општење. Значи, целта на комуникацијата не е ништо друго, туку воспоставување заедница и општественост. Комуникацијата ја исполнува основната човечка потреба – да бидеме во контакт со другите луѓе. Сите ние комуницираме на еден или друг начин и сите сме во состојба да комуницираме. Суштината е во тоа да се пронајде вистинскиот канал, по кој вистинската и добро дефинираната порака ќе ја испратиме до примачот. Сѝ што правиме во животот бара комуникација. Таа претставува основа на меѓучовечките односи и е една од најдинамичните, насложените и најопфатните активности на луѓето во општеството. Комуникацијата е процес на испраќање и примање пораки, т.е. процес, во кој личноста, групата или организацијата пренесуваат некој вид информација на друга личност, група или организација или масовен аудиториум. Од суштинско значење во тој процес е да се сфати пораката.

ТРИТЕ КОМПОНЕНТИ НА КОМУНИКАЦИСКИОТ МОДЕЛ:

1. ИСПРАЌАЧ

2. ПОРАКА

3. ПРИМАЧ

Под успешна комуникација се подразбира информацијата да биде точно примена во однос на содржината и значењето кои ги определил испраќачот. За да може комуникацијата воопшто да се одвива, а особено за да може да се комуницира во некој деловен контекст, учесниците во комуникацијата мора да:

- ѝо ѝознавааѝ јазикоѝ;

- *џи љознавааџ неџовиџе вербални и невербални елементи, како и ја-зичниџе љримероџи џиџо одџоварааџ на одреденаџа комуникаџиска сиџуаџија;*
- *имааџ инџераџиски веџџини џ.е. да џи љознавааџ обележјаџа на различниџе комуникаџиски сиџуаџии и да бидаџ во состојба да од-бераџ соодвеџна форма на инџераџија и љроџокол за конкретнаџа сиџуаџија;*
- *џи љознавааџ важниџе обележја на оџџџесџвенаџа сџрукџура во којаџџо комуниџирааџ, како и состоавоџ на неџзиниџе вредноџи и сџавови.*

Комуникаџијата е процес што најдобро може да се сумира на следниов начин (Ласвелова констатаџија, според која комуникаџискиот процес се од-несува на следниве пет сегменти):

- *Кој кажува?*
- *џиџо кажува?*
- *На кој начин кажува?*
- *Кому кажува?*
- *Каков е ефекџоџ?*

Процесот на комуникаџија ги содржи следниве основни елементи:

А. Учесници во комуникаџијата:

- *комуникаџор (исџраџач на љораџаџа)*
- *реџиџиенти (љримач на љораџаџа)*

Б. Инструменти на комуниџирање:

- *љораџа*
- *комуникаџиски канал (медиум со кој се љренесува љораџаџа)*
- *љовраџна информација (feedback)*

В. Функции на комуниџирањето:

- *кодирање (креирање на љораџаџа)*
- *енкодирање (уџаџување на љораџаџа)*
- *декодирање (љрием и џолкување на љораџаџа)*

Комуникаџијата е двонасочен процес. Таа е остварена кога пораката е примена и до одредена мера сфатена. Тоа не значи дека примачот на пора-ката ја разбрал во онаа смисла во која ја наменил испраџачот, бидејќи пора-ката не е она што го испратил испраџачот, туку она што го примил примачот. Затоа, колку е помала разликата помеѓу значењето и смислата, толку кому-никаџијата е поуспешна.

Комуникаџијата претставува процес на испраџање и примање пораки. Кога се анализира содржината на пораката, важно е да се нагласи разликата помеѓу поимите податок и информација.

Податок  податоци се секакви знаења т.е. сурови факти.

Информација  информации се обработени, смислени податоци,

кои по обработката имаат употребна вредност.

За комуникацијата се особено важни смислата и контекстот. Без смисла, информациите не се од корист.

При комуницирањето можат да се издвојат четири таканаречени зони на комуницирање, и тоа:

- ♦ *Интимна зона* – комуницирање со деца, сакана личност;
- ♦ *Лична зона* – комуницирање со блиски пријатели;
- ♦ *Социјална зона* – комуницирање на состаноци, со непознати, со деловни партнери;
- ♦ *Јавна зона* – комуницирање на конференции, семинари, говори, презентации.

2.2. Форми на комуницирање во училиштата

Полето на комуницирањето, особено на деловното комуницирање, е многу широко и опфаќа повеќе различни форми на комуницирање. Во принцип, разликуваме две форми на комуницирање:

- ♦ Вербална комуникација и
- ♦ Невербална комуникација.

Вербалната комуникација, од своја страна, содржи две форми: **говорна комуникација** и **пишувана комуникација**.

Кај говорната комуникација се користи јазикот (зборовите), кој е најзначајното човеково комуникативно средство. Со помош на јазикот човекот најпрецизно ги изразува своите мисли и чувства. Кога станува збор за говорната комуникација, треба да се има предвид дека постојат различни **монологски** и **дијалогски** форми.

Типични монологски форми што се користат во деловното комуницирање се: говорот, веста, извештајот, анализата, белешката, коментарот и критиката.

За разлика од монологските форми, коишто се темелат на еднонасочна комуникација, дијалогските форми се состојат во размената и споделувањето на информациите. Во дијалогските форми спаѓаат: дијалогот, дискусијата и дебатата.

Карактеристична комуникациска форма претставува **деловниот разговор**. Тој е основна форма на интерактивното деловно комуницирање и е основа за други форми на деловното комуницирање, какви што се: **деловните состаноци, деловните преговори, презентациите, советувањата** и слично. Во врска со деловниот разговор, битно е да се утврди: колку е сигурен менаџерот дека е правилно разбран од страна на вработените? Најголемата грешка што ја прават менаџерите, освен што мислат дека сета мудрост потекнува од нив, е несфаќањето дека комуникацијата мора да биде нешто двонасочно. Мора да се пренесуваат своите идеи на другите луѓе, но да се слушнат и нивните идеи. Треба да се биде отворен кон другите луѓе, оние што се: над, под и покрај нас.

Пишувањето е процес. Една од најголемите разлики помеѓу деловното пишување и другите видови пишување е во времетраењето. Деловните пишувачи честопати пишуваат под притисок на временските рокови, па затоа зголемувањето на ефикасноста во пишувањето е од огромна важност.

Оттука произлегува и потребата за познавање на посебни правила и прописи при пишувањето писма или друг вид документи:

- информацијата да е точна;
- информацијата да е разбирлива и добро појаснета;
- да содржи одговори на поставените прашања;
- да се користи литературниот јазик и да се почитува граматиката;
- да се користи соодветен стил на пишување;
- да се пишува конкретно и учтиво;
- Позитивните и неутралните писма се пишуваат директно;
- Кај негативните писма, информацијата, односно текстовот, треба да произлезе од причините.

Писмената комуникација нуди некои поволности во однос на говорната комуникација:

- писмената порака сè по долго време пред очите на оние што ја примат и можат повеќе критично да ја прочитаат, а со тоа се овозможува нејзино подолго разбирање;
- писмените пораки се примат многу посериозно отколку усните пораки.

Денес, писмената комуникација стана многу користена форма за деловно комуницирање, што е резултат на развојот на Интернет како глобална светска мрежа и масовното користење на електронската пошта. Електронската пошта заедно со мобилните телефони и текстуалните пораки, постојат почнува да владее со нашиот живот. Со ваквиот начин на комуницирање можеме да го правиме следново:

- да комуницираме брзо, со можност за брз одговор;
- да се обвршаме директно на оној на кого сакаме;
- да преминуваме континуирани и временски зони;
- да пренесуваме информации на голем број луѓе лесно и брзо;
- да праќаме документи и слики;
- подолго да го контролираме времето бидејќи можеме да одлучиме кога ќе одговориме;
- да комуницираме побрзо отколку со обична пошта и факс.

Покрај вербалната комуникација, свое место и значење во деловниот свет има и невербалната комуникација или како што популарно се нарекува „говор на телото“. Според некои истражувања, 75 до 80 % од комуникацијата се врши на невербален начин.

Говорот на телото е една од вештините на комуникацијата. Невербалната комуникација има свои граници во количеството и распонот на информации што може да ги пренесе. Таа е поддржувач на вербалната комуникација, а нивната заемна интеракција ја подобрува комуникацијата меѓу луѓето во целост.

Како вашиот колега го перцепира она што го говорите?**55% говор на телото****38% начин како е кажано****7% актуелни изговорени зборови**

Контактот со очите е многу битен елемент на невербалната комуникација. Тој треба да се поттикнува. Контактот со очите овозможува посвесно доживување и подобро разбирање на говорот на телото на другата личност. Контактот со очите треба да трае колку и должината на изречената реченица. Доколку потрае повеќе, може произволно да се протолкува. Затоа, треба да се обрне внимание на каков начин „зборуваме со очите“.

Изразот на лицето треба да биде жив и експресивен, внимателно контролиран и ограничен. Движењата и изразот на лицето им даваат на другите луѓе информации за нас.

Движењата на главата, особено кимањето со неа, може да помогне во комуникацијата. Затоа, тие движења треба да се охрабруваат. Колку повеќе ги охрабрите луѓето да зборуваат, повеќе ќе им се допаднете и повеќе ќе ве прифатат. Притоа е важно активно да слушате, но и да побарате збор. Важно е да не се држи монолог.

Гестовите треба да се отворени и експресивни како кај изразот на лицето. Треба да се внимава да не се претерува со гестовите зашто може да преминат во афектирање и претерување. Гестовите треба да бидат спонтани и да се во согласност со говорот на телото и со темата на разговор. Дланките исправени нагоре или нанадвор ги охрабруваат соговорниците. Испитувањата покажале дека луѓето со повисок статус помалку гестикулираат и помалку го менуваат држењето. Важно е да се оцени какви треба да бидат гестикулациите во согласност со ситуацијата.

Држењето и ставот на телото се битни за да се покаже интерес за време на комуникацијата. Притоа телото треба да е исправено, по малку наведнато напред, со што се пренесува порака до соговорникот дека сте заинтересирани и вклучени во разговорот. Во одредени ситуации асиметричното наведување на телото наназад може да се протолкува и како придонес кон создавање неформална и опуштена атмосфера. Доколку телото е подгребавено со спуштени раменици, тоа ќе се протолкува како незаинтересираност.

Растојанието во комуникацијата е битен фактор за впечатокот што се остава кај соговорникот. Не можете да бидете премногу блиски со луѓе кои првпат ги сретнувате, како и со повозрасни од себе. Затоа, треба да се внимава на контактот кој повеќе се базира на она што го диктираат соговорниците.

Допирот, телесниот контакт треба да се охрабрува до границата кога може да премине во непријатност. Ракувањето, тапкањето по рамо, прегрнувањето околу рамениците е добра порака до соговорникот, но само во почетокот. Но, и тука повторно важи потребата од внимателност на употребата на допирот кој треба да е диктиран од соговорникот и зависи од видот и силината на пораката која се испраќа. Секако, притоа треба да се причека на иницијативата од другите луѓе дали и во колкава мерка ќе го прифатат нивото на телесен контакт.

Облекувањето, нашата појава во целост може да се менува дотогаш додека сметаме дека тие промени ќе доведат до подобрување. Нашиот избор на облека и експериментирањето со неа може да предизвика восхит, завист или чудење кај другите. Иако „облеката не го прави човекот“, таа знае да го подобри впечатокот за некој човек. Секое парче од облеката знае да предизвика посебен впечаток по кој може да ве помнат.

Одмерувањето на времето и синхронизацијата се засновани врз суптилни сигнали и за нивното поправање мора да се посвети многу време. Најдобар начин за учење на оваа вештина е набљудувањето на оние луѓе кои имаат одлично чувство за одмерување на времето и кои можат флексибилно да се синхронизираат во интеракција со другите луѓе.

2.3. Култура на комуницирање во училиштата

Културата на комуницирање е во тесна врска со начинот на однесување на поединците. Понекогаш луѓето не се сигурни како треба да одговорат, бидејќи не се сигурни кои се нивната позиција и статус во организацијата. Затоа, за определување на овој комуникациски фактор потребно е да се одговори на прашањето: **Со кого се разговара?**

Начинот на изразување во организациското комуницирање зависи, пред сè, од позицијата на која се наоѓаат комуникаторите. Во организациите, најчеста е комуникацијата меѓу соработниците, но секако дека не треба да се заборави и комуницирањето меѓу менаџерите и вработените и вработените со клиентите. Во секоја од овие наведени релации и ситуации, начинот на комуницирање треба да биде различен. Така на пример, доколку станува збор за комуницирање со соработници, тогаш конверзацијата не треба да биде строго формална. Тоа, до определен степен, подразбира и интерес за приватниот живот на колегите, за нивните проблеми, интереси и навики. За разлика од овој однос, комуницирањето меѓу претпоставените и подредените подразбира одредени правила што ја сочинуваат културата на комуницирање. Секако дека постојат и некои непишани правила, што се применуваат за комуницирање со претпоставениот.

Кога станува збор за обраќање на претпоставен кон подредените, тогаш треба да се знае дека не е дозволено да се упатуваат саркастични забелешки кон подредените и нивната работа ниту, пак, да се користи нагласено наредувачки тон при задавање на задачите. Многу поефективна комуникација се остварува доколку се користат фрази со зборови на замолување. И подредените, кон претпоставениот треба да се однесуваат така што ќе ги почитуваат правилата за деловно комуницирање, со користење културен и љубезен тон, но не и сервилност. Пренагласената љубезност делува: грубо, нереално, полтронски и има спротивни ефекти. Комуникацијата на вработените со клиентите, секогаш подразбира формален пристап со користење на добри манири и култура во комуницирањето.

Во секој случај, при сите видови комуницирање, без разлика на хиерархиското ниво на комуникаторите, едно правило се провлекува како основен услов за успешна комуникација: комуницирање со почитување на личноста на соговорникот.

***Комуникацијата помеѓу вработениите во организацијата треба да биде без прена-
гласена љубезност, предрасуди и пољитронство!***

Начинот на кој луѓето гледаат на работите, односно нивните ментални модели, го определува нивниот пристап во комуницирањето, односно нивниот стил на комуницирање, додека нивното позитивно или негативно реагирање на ситуациите го определува нивниот однос кон комуницирањето. Најважно е да се разбере дека секој човек има свои индивидуални карактеристики и дека тие влијаат и врз начинот на кој тој човек комуницира. Но, комуницирањето не е нешто што е дадено еднаш за секогаш, туку напротив, тоа е процес на постојано менување и усовршување.

2.4. Карактеристики на ефективната комуникација

Ефективната комуникација се темели на четири клучни елементи

- Конзистентност на вербалната и невербалната комуникација;
- Слушање;
- Поставување прашања;
- Појврдување/докажување.

Треба да постои конзистентност на вербалната и невербалната комуникација. Ако вербалните и невербалните пораки се контрадикторни, луѓето повеќе ќе им веруваат на невербалните пораки. Човек со добри вештини на комуникација ги комбинира и двата елемента на комуникација, притоа дополнувајќи еден со друг и насочувајќи ги кон разбирливо значење.

Интересно е сознанието дека поголемиот дел на комуникацијата се одвива без вистинско зборување. Понекогаш доволно е да се погледне одредено лице и да се осознае („прочита“) што таа/тој мисли. Честопати луѓето се наоѓаат во ситуација кога знаат, според однесувањето на некој поединец, дека тој е налутен или повреден и кога ќе го запрашаат: „Што се случило“, тој одговара „Ништо“. На прашањето: „Дали си лут?“ Одговорот најчесто е: „Не, не сум. А зошто би бил лут?“ Невербалната комуникација може да се каже дека е „вистинскиот дел“ на комуникацијата на луѓето („детектор на вистина – лага“), затоа што е тешко да се открие од кажаното она што комуникантот навистина и го мисли. Реакциите на луѓето, изразите на нивните лица, движењата, бојата и висината на гласот, итн. се значајни индикатори кои треба да се земат предвид при интерпретирањето на кажаната говорна порака.

Имајќи го ова предвид, јасно е дека особено големо значење за говорната комуникација има слушањето. Слушањето е основен елемент за ефективна комуникација, зашто отвора и открива нови хоризонти во примената порака. Целта на вистинското слушање е правилно да се разбере соговорникот и да се открие вистинската порака. За време на овој процес добриот слушател испраќа вербални и невербални пораки кон соговорникот, што ја олеснува комуникацијата. Ова се нарекува **активно слушање**.

Битно е да се има предвид дека луѓето не слушаат во следните ситуации:

- кога се споредуваат со други;

- ♦ *кога имаат негатаивен сав кон луѓето (на пример тој е глупав, таа е досадна);*
- ♦ *кога даваат совети;*
- ♦ *кога то појврдуваат кажано;*
- ♦ *кога секогаш се согласуваат;*
- ♦ *кога размислуваат што ќе кажат;*
- ♦ *кога то бараат скриено значење на кажано.*

Активното слушање значи дека е слушнато не само тоа што го кажал соговорникот, туку и дека се разбрани неговите чувства, потреби, интереси, верувања и очекувања. Дешифрирање на пораката е вештина за разбирање на соговорникот.

Сите луѓе се преокупирани со себе и со своите проблеми во животот и работата. Затоа, кога разговараат со другите луѓе, тие најчесто зборуваат за себе. Тоа е причина, зошто тие не се ефикасни во комуникацијата со другите луѓе. Сите оние што ќе го сфатат и надминат тоа, ќе бидат посакувани и успешни соговорници. Тоа е лесно да се каже и можеби сфати, но многу е тешко да се практикува. Тоа бара да се надмине сопствената суетност и самобендисаност. За таа цел е потребна голема посветеност и вежбање. Многу труд што се исплатува. Придобивките од тоа се многу големи.

Ова е особено значајно во деловниот свет, во односите со претпоставените и подредените, со клиентите и со другите заинтересирани страни.

Суштината на успехот и квалитетната комуникација е во тоа, комуникаторите да се почувствуваат почитувани и важни. Колку е тоа во склад со човековата природа, најдобро го покажува и сознанието дека и малите деца ги сакаат повеќе оние луѓе кои со нив се однесуваат како кон возрасни, односно имаат трпение да ги сослушаат и да ги прашуваат за нив и за тоа што децата го прават. Никој не сака да биде: омаловажен, потценет и игнориран. За таа цел е потребно да се придржувате до следните нешта:

- ♦ *Внимателно слушајте го соговорникот;*
- ♦ *Додека разговарате, соговорникот гледајте го право в очи;*
- ♦ *Додека разговарате, не гледајте во часовникот, мобилниот телефон или мониторот од компјутерот;*
- ♦ *Давајте им на соговорниците комплименти и фалешки на приложен начин;*
- ♦ *Ословувајте ги соговорниците со нивното име;*
- ♦ *Не им ујагајте на соговорниците во зборот;*
- ♦ *Бидете ведри и насмеани за време на разговорот, покажувајте ентузијазам – „тоа е заразно“;*
- ♦ *Пред да одговорите на некое прашање, задолжително направете пауза како да размислувате, зашто во споројивно ќе искрајат порака дека прашањето е едноставно или просто (што соговорникот сигурно ќе го*

навреди) или, иако, дека сакаат што побрзо да завршат со разговорот;

- Ако соговорникот чекал на разговорот со вас, тогаш на почетокот задолжително заблагодарете му на пријателството, но не се извинувајте во случајот дека бевте многу зафатени, имавте важен телефонски разговор или важен разговор со друг личност – што ќе го сфати како навреда и ќе има чувство на помала вредност;

Ако водите разговор со група луѓе, тогаш внимавајте да им посветите внимание на сите, а не само на лидерот на групата или на некој кој ви е симпатичен или пријател во групата – тоа многу ќе ги навреди преостанатите.

Сите луѓе имаат свои ставови и мислења. Но, умешноста на добрите комуникатори е во тоа што тие знаат успешно да го усогласат своето мислење со туѓото. Знаат да бидат помирливи или да прифатат постоење и да го почитуваат туѓото мислење. Тоа е мудроста на животот.

Сите менаџери имаат свој сопствен стил на управување и водење, кој влијае врз начините со кои тие комуницираат со другите, особено со подредените. Тие треба да развиваат стилови на комуницирање според следниве три елементи, во секоја ситуација на водство:

- Ти како водач (водач)
- Твоите подредени (следбеници)
- Работата што треба да се изврши (ситуацијата)

Само со разбирање и анализирање на овие три елементи, секој директор ќе може да го избере правилниот стил на комуникација за секоја ситуација. Во тој контекст, според Бланчард и Херси постојат четири основни стилови на водство:

1. Наредувачки;
2. Тренерски;
3. Поддржувачки;
4. Делегирачки.

Секој од овие стилови е соодветен за дадена ситуација, но треба да се има предвид дека секој поединец преферира свој стил и често е многу тешко да го промени стилот, дури и кога знае дека тоа треба да го направи.

Наредувачкиот стил е многу погоден кога треба да се изврши комплексна задача и кога подредените немаат искуство во тоа, не се мотивирани за тоа или кога постои краток краен рок. Тогаш претпоставениот објаснува што треба да се направи и им кажува на подредените што треба тие да направат. Во таква ситуација може да се западне во претерано зборување (комуницирање), што, од своја страна, доведува до создавање конфузија во размислувањето и непотребно губење време.

Тренерскиот стил е погоден кога подредените се добро мотивирани и стануваат поинтересни со самиот тек на извршување на задачата. Тоа што им треба во таков случај е деталното објаснување и помагање да се разберат нештата. На овој начин, поминатото време со подредените се користи за градење добри односи со нив.

Стилот на поддржување функционира тогаш кога луѓето се добри познавачи на бараните техники и имаат постигнато определен степен на развој во односите со надредениот. Тогаш надредениот (директорот) посветува доста време во зборување со нив, со цел повеќе да ги вклучи во одлучувањето, како и да ги слушне нивните сугестии за подобрување на извршувањето на задачата.

Делегирачкиот стил е правилно избран тогаш кога подредените се наполно упатени и успешни во извршувањето на задачата и надредениот може едноставно да им дозволи да пристапат кон реализација. Луѓето со искуство, не сакаат надредениот да им е „обесен на раменици“ и постојано да им се меша во нивната работа. Но сепак, тој „со едното око“ ја следи нивната работа за да биде сигурен дека се одржува потребниот стандард на работењето.

2.5. Асертивна комуникација

Асертивноста претставува многу важна карактеристика во однесувањето на секој човек и затоа заслужува да ѝ се посвети посебно внимание, особено за потребата да се појавува, имајќи го предвид фактот дека ефектите на неасертивното однесување самите по себе се јасни и докажани во секојдневното искуство. Постоенето на асертивно однесување и користењето на асертивна комуникација, претставува значаен фактор на етосот на секоја воспитно-образовна организација. Асертивното однесување и комуницирање, всушност, претставува проактивно однесување и комуницирање. Кај нас, на нашите простори, спроведени се мал број испитувања на тема асертивност. Неасертивното однесување многу лесно може да ја доведе личноста до недостиг на самопочитување и чувство на пониска вредност.

Асертивноста е форма на однесување со која се демонстрира почитување кон себе и кон другите. Ова значи дека асертивноста се однесува на управувањето на сопствените чувства, за себе и за другите. Да се биде асертивен значи да се биде отворен и искрен со себе и со другите, да се слуша туѓото мислење и да се покаже разбирање за другите луѓе, јасно да се изразуваат идеите, но не на сметка на други, да се постигнуваат функционални решенија ако постои некој проблем, да се биде со јасен став, да не се стои настрана, да се има почит, да се биде еднаков со другите, задржувајќи ја својата личност, да се бранат сопствените права, да се изразуваат чувствата искрено и со внимание.

Со асертивноста се постигнува отвореност при разрешување на конфликтите, навремено земање предвид на постигнувањето рамноправност меѓу луѓето со респектирање на нивната уникатност, препознавање на ефектите од туѓото однесување и задржување на достоинството на луѓето.

Асертивноста се разликува од агресивноста и пасивноста како форми на однесување, по тоа што луѓето овие вторите многу полесно ги учат и прифаќаат, а за разлика од нив, асертивноста претставува голем предизвик. Сите три начини се природни облици на однесување, тие не се ниту позитивни, ниту негативни, туку се работи за правилен избор и најконструктивен облик на однесување во одредена животна ситуација. Секој е способен да научи да се однесува пасивно или агресивно, но повеќето луѓе имаат тенденција кон ед-

ниот облик на однесување. Исто така, сите се способни да научат асертивно да се однесуваат, но ова учење е малку потешко, бара време и напор. Кај децата, за развивање на асертивноста многу важна улога има воспитувањето. Ако навреме се научат соодветни облици на асертивно однесување, децата ќе имаат поголема самопочит, полесно ќе се справуваат со стрес, поретко ќе страдаат од психопатолошки синдроми, полесно ќе се снаоѓаат во одредени ситуации кога им е потребна помош и социјална поддршка.

За да станат луѓето асертивни, најпрво треба да разберат дека никој не може да манипулира со нивните емоции и однесување ако тие сами тоа не му го дозволат. проблемот е во тоа што многу често не се свесни дека токму тоа го дозволуваат, а понекогаш дури со своите ставови и однесување ги повикуваат другите да манипулираат со нив. За да бидат поефикасни во спречувањето на манипулациите, треба да ги преиспитаат своите „детски уверувања и ставови“ што ги изградиле и што ги прават погодни за манипулација од страна на другите луѓе.

Во контекст на претходното, а како дел на воспитанието на луѓето, добро е да се знаат асертивните права на луѓето. Нивните асертивни права претставуваат основа за здраво учество на секој поединец во сите човечки интеракции. Добро е да се знаат своите асертивни права. Треба да се почне со учење на основното асертивно право од кое се изведени сите преостанати **асертивни права**: право на секој човек е да биде единствен проценувач на она што е и на тоа што го прави. Следните асертивни права се од особено големо значење за секој човек:

- ♦ *Имам право да ѝ изразам своите чувства.*
- ♦ *Имам право на соствен избор.*
- ♦ *Имам право да кажам НЕ.*
- ♦ *Имам право да не се оправдувам пред други.*
- ♦ *Имам право да се премислам.*
- ♦ *Имам право да згрејам.*
- ♦ *Имам право да се налуѓам на некој што го сакам.*
- ♦ *Имам право да не чуѓам туѓи мисли.*
- ♦ *Имам право да кажам „не разбирам“.*
- ♦ *Имам право да кажам „не ме интересира“.*

2.6. Презентирањето како потребна комуникациска вештина

Во денешно време во современите училишта правењето презентации е дел од работата на менаџерите и наставниците. Презентациите се застапени дури и кај учениците. Презентациите стануваат дел од организацискиот живот. Поседувањето добри комуникациски и презентерски вештини представува умешност за да се успее да се пренесат нашите идеи, новини и планови на другите луѓе. Овие вештини се стекнуваат, се учат се вежбуваат и со тек на време и со самата практична примена се подобруваат.

Успешната комуникација бара од оние што комуницираат да ја пренесат својата порака на начин кој е осмислен за нивната целна публика. Креирањето и изведувањето успешна презентација бара основно разбирање на

процесот на комуникација. Презентацијата бара јасно и недвосмислено пренесување на пораката на начин што ќе биде јасен, разбирлив за примачот. Комуникацијата е вештина и како таква бара вежбање. Усовршувањето со вежбање е тоа што ја разликува вештината од другите облици на знаење. Разбирањето на теоријата на комуникација и успешна презентација нема само по себе да направи од некој брилијантен презентер, но тој ќе биде свесен на кој начин со својата презентација може да постигне максимален ефект. Најважно е да се запомни дека пораката што има намера да ја пренесе човекот може да биде погрешно разбрана. Поради тоа, освен што треба внимателно да се припремите и да ја презентирате својата порака, важно е да се биде внимателен и да се внимава на каков било знак што укажува на тоа дека публиката погрешно го разбира она што сакате да го кажете. Презентерот има одговорност секогаш да проверува дали пораката е примена, разбрана, точно протолкувана и запаметена.

Цели на презентирањето:

- да се демонстрира некој производ, услуга, систем;
- да се создаде претстава, стравежија;
- да се задржи вниманието на колежите и надворешните луѓе;
- да се продаде производ, идеја, концепт;
- да се претстави некоја организација, оддел, група;
- да се промовира некој став или начин на работа;
- да се сугерира или предложи некое решение или концепт.

За да се изведе една успешна презентација, потребно е да се запази следново:

- подготовка на презентацијата (структура и елементи на успешна презентација);
- елементи на успешно надминување на страв и претра пред јавен настап;
- осигурување релации со слушатели;
- невербална комуникација (став, жестикулација, мимика итн.);
- употреба на простор;
- визуелни помагала (селекција и употреба);
- употреба на прашања и одговори;
- практичен дел, подготовка на презентација на зададена тема (секој учесник ќе добие видеозапис од својот настап).

Клучни фактори за успешна презентација:

- план;
- подготовка;
- практикување пред изведба;
- презентација – изведба;
- прашања.

За да се биде добар презентер, треба:

- да се биде едноставен, отворен и јасен;

- да се избегнуваат жаргони и „вицови“;
- да му се стави на знаење на аудијориумот дека презентерот е свесен за нивните различни искуства и дека на некои ќе им биде познато;
- да се создаде чувство на заедничка цел;
- да се направи обид да се презентира материјалот од различни агли.

ПРЕЗЕНТАЦИЈАТА Е ИЗВЕЖБАНА КОГА ПРЕЗЕНТЕРОТ Е ВО СОСТОЈБА ДА ЈА „ИЗРЕЦИТИРА“!

ПРИЛОЗИ

1. ТЕХНИКИ НА АСЕРТИВНО ОДНЕСУВАЊЕ

Многу од нас сметаат дека секогаш е потребно да се задоволат или да им се попусти на другите и дека не е убаво да се размислува само за сопствениите потреби. Ако имате проблем да кажете „не“, дури и тогаш кога навистина треба да се каже „не“, ако чувствувате дека луѓето „ве газат“, ако имате проблем со задржувањето на својот бес под контрола, тогаш од голема помош, ќе биде да научите нешто за асертивната комуникација. Со цел подобрување на својата асертивност може да користиме дел од техниките што ќе ни помогнат да ја совладаме и да научиме правилно да ја користиме. Следуваат некои примери со чија помош можеме да ја вежбаеме асертивноста во нашата комуникација:

- Да се примаат и даваат комплименти (искрено);
- Да се побара помош или информацијата што ни е потребна;
- Да се изрази несогласување со нечие мислење;
- Да се каже НЕ кога нешто не сакаме да направиме;
- Да кажеме што чувствуваме и мислиме;
- Да прифатиме различно мислење;
- Да се извиниме ако е потребно, да ја признаеме грешката;
- Да гледаме во очи, да зборуваме така што сите јасно ќе чујат.

ТЕХНИКА НА ОТВОРАЊЕ

Ако соговорниците се две блиски и рамноправни личности, користејќи ја техниката на отворање, тие слободно и без страв од последици, ги изразуваат и позитивните и негативните чувства во доживувањето на некоја проблематична ситуација. На тој начин личноста учи слободно да зборува за сопствените желби, стравови, слабости, мани, доблести, фантазии и размислувања, без страв дека соговорникот лошо ќе процени. Изразите што ги користиме при употребата на оваа техника се: „Ме прави нервозна/нервозен, ме повредува, не ми дозволува, не ми се допаѓа, ме вознемирува, ме плаши“... За да

е поефикасна примената на техниката, би било корисно да се служиме со следната дијалошка шема:

Мажот: *Дали си љодгошвена? Трѣнуваме.*

Жената: *Сѐ ушѣе не сум.*

Мажот: *Тоѣаш љобрзај! Нема да ѣе чекам. Одам да ѣо сѣарѣувам авѣомобилоѣ.*

Жената: *Ме ѣравиш нервозна коѣа ме љобрзуваш!*

Мажот: *А колку ли јас се вознемирувам чекајќи ѣе, вака сѣремен за ѣтрѣнување.*

Жената: *Да, но би сакала да ѣо љочиѣуваши времеѣо доѣговорено за излеѣување, како шѣо се доѣговоривме.*

ТЕХНИКА НА ВРАЌАЊЕ НА ТОПКАТА

Со примена на оваа техника, личноста учи успешно да се справи со манипулативна критика. Наместо со автоматската реакција (контранапад), која се јавува во најголемиот број случаи, личноста треба со прашални реченици да го придобие критичарот за да може јасно и прецизно да открие што е всушност вистискиот предмет на неговата критика. Со соочувањето со аргументите на критичарот, личноста од една страна го ублажува својот ирационален страв од критика, а од друга страна, ги прекинува критичките забелешки на другата страна во конфликтот, бидејќи другата страна е присилена конкретно да се изјасни во што е проблемот. Оваа техника најдобро се опишува со помош на примерот за работникот и шефот:

Работникот: *Платата за претходниот месец ми е намалена, дали може да добијам објаснување?*

Шефот: *Не ја изврши добро својата работа.*

Работникот: *Дали би биле љубезни да ми објасниѣе љоконкреѣно шѣо е ѣоа шѣо не ѣо најравив добро?*

Шефот: *Уф, ѣа од каде да љочнам...*

Работникот: *Чекам...*

Шефот: *Мноѣу работи има ѣука...*

Работникот: *Ве молам кажеѣе ми конкреѣно!*

ТЕХНИКА НА КОМПРОМИС

Во случај кога ставовите на личностите во дијалогот се разликуваат, конфликтната ситуација, како во емоционалните, така и во професионалните и полупрофесионалните односи, единствено е можно да се решат со компромис. Пример со колеги на работа:

Колега А: *Заднинаѣа нека биде сива.*

Колега Б: *Ма не... јас мислам црвена.*

Колега А: *Каква црвена! Ќе биде ѣрозно... сеѣак сиваѣа е висѣинскоѣ избор!*

Колега Б: *Поефекѣно ќе биде да сѣавиме црвена. Сиваѣа е ѣоѣално ѣромашување.*

Колега А: *А да избереме некоја ѣреѣа боја?*

Колега Б: *Па... ајде. Злаѣна средина!*

Проблемот се јавува во оние ситуации кога од објективни причини не е можно да се постигне компромис или кога компромисното решение е штетно за личноста. Постојат ситуации околу кои не е можно да се направи компромис.

2. НЕКОЛКУ МОДЕЛИ ЗА ЕВАЛВАЦИЈА НА ТРЕНИНГОТ ЗА АСЕРТИВНОСТ:

1. МОДЕЛ

Заокружи го зборот што опишува како се чувствуваш во моментот:

позитивно, луѓо, одговорно, весело, збунето, здодевно, негатаивно, одлично, задоволно, интересно, моќно, не сум сигурен/сигурна, стимулиративно, немоќно, тешко, возбудено.

2. МОДЕЛ

Надополни ги речениците:

- Денес најмногу ми се допадна...
- Денес не ми се допаѓаше...
- Следниот пати се надевам дека...
- Добро би било, ако...
- Најкорисно беше...
- До следниот пати ќе размислам...

3. МОДЕЛ

Заокружи го ликот кој симболизира како се чувствуваш во моментот.



Слика. 1. Дрво на чувствувања

4. МОДЕЛ

Секој се потпишува во делот на кругот што му одговара на неговото ментално расположение.



Слика 2. *Круж на чувствата*

3. Вежба: Прашалник за стилови на комуницирање

Одберете зборови што најмногу одговараат на вашата комуникација со другите. Не постојат точни и неточни одговори. Одговорете така како што всушност се однесувате, а не како што би требало да се однесувате:

1. Кога разговарам со другите, сакам:

- А. да го кажам тоа што е најважно;
- Б. да зборувам;
- В. да го кажам само тоа што сакам да го знаат другите;
- Г. да одам подлабоко во детали.

2. Одвреме-навреме можеби:

- А. сум досаден;
- Б. имам проблем во давање информации;
- В. премногу сум строг во своите интерпретации;
- Г. многу сум субјективен во описот на деталите.

3. Најавите во мојата комуникација се насочени кон:

- А. пријателски пристап кон преостанатите;
- Б. прецизности;
- В. соработка;
- Г. добивање резултати.

4. Понекогаш ми замеруваат:

- А. дека се двоумам;
- Б. дека не слушам;
- В. дека оддолжувам;
- Г. дека премногу зборувам.
- 5. Кога нешто дискутирам, луѓето:**
 - А. знаат дека сакам факти;
 - Б. знаат дека не сакам изненадувања;
 - В. знаат што сакам да кажам;
 - Г. знаат дека сум ентузијаст.
- 6. Сакам комуникација која е:**
 - А. позитивна;
 - Б. логична;
 - В. директна;
 - Г. смирена.
- 7. Сакам разговори кои се:**
 - А. стимулативни;
 - Б. оптимистички;
 - В. искрени;
 - Г. контролирани.
- 8. Не сакам разговори кои:**
 - А. предизвикуваат стрес;
 - Б. не се кооперативни;
 - В. не прифаќаат мое мислење;
 - Г. не можам да контролирам.
- 9. Најдобро се чувствувам кога:**
 - А. ги слушам другите;
 - Б. го следам дневниот ред;
 - В. им кажувам на другите што треба да работат;
 - Г. сум смирен и опуштен.
- 10. Мојата слаба страна во комуникацијата со другите е:**
 - А. барам детали;
 - Б. реагирам премногу бргу;
 - В. барам лично внимание;
 - Г. зборувам без адекватна подготовка.
- 11. Најголем број луѓе со кои работам ме сметаат за:**
 - А. пријател;
 - Б. лажливец;
 - В. отворен за промени;
 - Г. искрен.
- 12. Најмногу ми треба некој за да:**
 - А. сум меѓу луѓето;
 - Б. имам време за приспособување на промени;
 - В. ме потсети;
 - Г. ми дава искрени критики и оценки.
- 13. Основна идеја на комуникацијата е:**
 - А. соработка со другите;
 - Б. стекнување надмоќ;

В. убедување на други;

Г. ставање на работите под контрола.

14. Кога користам писмена комуникација, обично:

А. пишувам многу кратко или воопшто не пишувам;

Б. претерувам во пофалбата на идеите;

В. одам според книгите;

Г. премногу документирам или пишувам долги пораки.

15. Најдобро функционирам во средина која е:

А. слободна;

Б. вклучува други луѓе;

В. организирана;

Г. пријатна.

16. Најголема мотивација ми дава разговор што значи:

А. поттикнување;

Б. удобност;

В. воспоставување пријателски односи;

Г. оддавање признанија.

17. Кога луѓето околу мене се под стрес, им зборувам:

А. за позитивните страни;

Б. за тоа што треба да прават;

В. дека треба да се приспособат на ситуацијата;

Г. да останат смирени.

18. Во разговор со другите луѓе, мои најаки страни се:

А. совесност;

Б. отвореност;

В. одлучност;

Г. подготвеност да сослушам.

Упатство: Во секоја колона заокружете ја буквата што сте ја одбрале при одговарање на поставените прашања

	I	II	III	IV
1	A	B	B	Г
2	A	Г	B	B
3	Г	A	B	B
4	B	Г	B	A
5	B	Г	B	A
6	B	A	Г	B
7	A	B	B	Г
8	Г	B	B	A
9	B	Г	A	B
10	B	Г	B	A
11	B	A	Г	B
12	Г	A	B	B
13	B	B	A	Г

14	A	B	B	Г
15	A	B	Г	B
16	A	Г	B	B
17	B	A	Г	B
18	B	B	Г	A
Вкупно				
	Командант	Изведувач	Приспособлив	Аналитичар

Карактеристики на стиловите на комуникација

ЗАТВОРЕН

АНАЛИТИЧАР - Внимателен во акциите и одлучувањето - Преферира организираност и структурираност - Дава предност на објективната и интелектуална средина за работа - Сака да биде во право, затоа исклучително се попира на собирање податоци - Работи сам, прецизно и бавно - Бара безбедна средина со мал ризик - Поседува добри вештини за решавање проблеми НИСКА САМОУВЕРЕНОСТ	КОМАНДАНТ - Сака да контролира - Карактеристичен е по цврстите акции и одлуки - Му пречи неактивност - Сака максимална слобода во раководењето - Смiren е и независен во конкуренцијата со другите - Ниска толеранција за туѓи чувствa и ставови - Работи брзо и самостојно - Бара ресект и сака да се истакне - Поседува добри административни вештини ВИСОКА САМОУВЕРЕНОСТ
ПРИСПОСОБЛИВ - Сака блискост - Не сака конфликти - Ги поддржува и активно ги слуша другите - Инертен и бавен во донесувањето одлуки - Работи бавно и во соработка со другите - Слабост му е дефинирањето на целите и самонасочувањето - Бара сигурност и припадност	ИЗВЕДУВАЧ - Не сака да биде сам - Прејерува и генерализира - Фантазер кој вовлекува и други - во своите сонети - Сонетан во акциите и одлучувањето - Сака да се ангажира - Неосвојан е - Бара ресект и припадност - Поседува добри вештини на убедување

ОТВОРЕН

4. Каде лежи проблемот во оваа приказна?

Ова е приказна за четворица луѓе по име **СЕКОЈ**, **КОЈ БИЛО**, **НИКОЈ** и **НЕКОЈ**.

Требаше да се заврши една важна работа и **СЕКОЈ** беше сигурен дека **НЕКОЈ** ќе го направи тоа. **КОЈ БИЛО** можеше да ја заврши работата, но **НИКОЈ** не го направи тоа.

Затоа **НЕКОЈ** се налутил, бидејќи тоа беше работа на **СЕКОЈ**. **СЕКОЈ** мислеше дека **КОЈ БИЛО** ќе ја заврши работата, но **НИКОЈ** не сфати дека **СЕКОЈ** нема да го направи тоа.

Сè заврши така што **СЕКОЈ** го обвини **НЕКОЈ** дека **НИКОЈ** не го направи тоа што требаше да го направи **КОЈ БИЛО**.

3. ОРГАНИЗАЦИЈА И ВОДЕЊЕ СОСТАНОЦИ

Општа цел на темата:

Сфаќање на значењето на состаноците како основно и суштинско средство на менаџментот за донесување и соопштување одлуки и сведување на нејаснотиите на минимум.

Стеknати компетенции на директорот:

- да знае да постојат, организира и води индивидуални, групни и колективни состаноци;
- да се стекне со умеење за разбирање на предметот, целите и намената на состанокот;
- да стекне вештини за практикување на техниките и процедуриите за водење состанок;
- да ги знае етиките за водење состанок;
- да развие комуникациски вештини за водење состанок;
- да умее да процени квалитетот на состанокот во својата образовна организација;

Теоретски дел

3.1. Поим за состанок

3.2. Видови состаноци

3.3. Фази и чекори во водење на состанокот

3.4. Правила и техники за водење состаноци

3.5. Ефикасни и ефективни состаноци

3.1. Поим за состанок

Менаџерот што не знае да го води состанокот, не знае да ја води ни команијата!

Кога тројца или повеќе луѓе работат заедно, лице в лице, тогаш тоа се нарекува состанок.¹⁵ Истражувањата што се спроведени во последните години во развиениот свет покажуваат дека времето поминато на состаноци сè повеќе се зголемува и менаџерите сè повеќе присуствуваат на разни состаноци. Направените истражувања покажуваат дека во некои организации дури до 65% од работното време се минува на различни состаноци. Ова би било добро доколку сите тие состаноци се продуктивни и резултираат со некакви одлуки. Но, истражувањата покажуваат дека не само кај нас, „туку и во светот, најголемиот дел од времето поминато на состаноци, е непотребно потрошено“.

Се разбира дека многу од состаноците што секојдневно се одржуваат се

15 Silberman M., Clark K. (1995): Ways to Make Meetings Active : Surefire Ideas to Engage Your Group, стр. 5

потребни, но постојат и такви што не се неопходни. Некои од нив се лошо подготвени, на некои присуствуваат погрешни луѓе, за одржувањето на некои не постои објективна причина или, пак, работите поуспешно и порационално можат да се завршат на друг начин. Но, мора да се има предвид и тоа дека многу состаноци што биле потребни, дури и неопходни, не се одржани. Според тоа, проценувањето на потребата за одржување на еден состанок, определувањето на вистинското време и повикувањето на вистинските луѓе на состанокот, е вистинско мајсторство.

Но, и покрај ваквиот општ впечаток за состаноците, точно е сознанието дека добриот состанок, соодветно одржан ќе даде многу повеќе, отколку што секој учесник поединечно може да даде сам. Исто така, на состанокот многу повеќе може да се постигне размена на информациите, отколку на друг начин. Состаноците не се едноставна алтернатива за писмата, меморандумите или телефонските разговори.

Кога се имаат предвид досегашните искажувања во врска со состаноците, се јавува потреба од соодветно дефинирање на состанокот, како и одговор на прашањето зошто се организираат и водат состаноците. Во оваа смисла, прифатлива дефиниција за состаноците е таа, според која, состаноците се една од формите на тимската работа и најчесто се свикнуваат и се одржуваат во случаите кога е потребно:

- да се донесе некаква одлука;
- да се разменат информации;
- да се решат некои проблеми;
- да се дадат идеи;
- да се соберат информации, предлози, мислења.

3.2. Видови состаноци во училиштата

Состаноците може да се класифицираат според:

- бројот на учесници во нив;
- според нивната намена;
- според содржината што ја претставуваат;
- според овластувањето (дали имаат можност за одлучување или не);
- според свикувачот на состанокот;
- според составот на учесниците и слично.

Во зависност од **бројот на учесниците**, состаноците може да бидат: мали (до десет учесници), средни (повеќе од десет, а помалку од триесет учесници) и големи (повеќе од триесет учесници). Треба особено да се води сметка за тоа кои се учесниците на состанокот и во зависност од тоа да се организира состанокот.

Постојат разлики во подготовката на состаноците на кои учествуваат 5-6 луѓе и состаноците со 30 и повеќе учесници. Првите, најчесто се неформални, на нив сите учесници непосредно се познаваат и лесно се постигнуваат поставените цели. На состаноците со поголем број учесници се среќаваат различни луѓе со различни ставови и карактеристики. Таквите состаноци мора да имаат водач на состанокот, односно олеснувач.

Според **составот** на учесниците, состаноците може да бидат: хомогени или хетерогени, односно да учествуваат луѓе само од една организација (организациска единица) со иста структура или да учествуваат учесници од повеќе организации (повеќе организациски единици) и други заинтересирани страни.

Во зависност од **намената и содржината** што ја третираат, состаноците може да имаат различен карактер. Во оваа смисла, можат да се разликуваат следните типови состаноци:¹⁶

- *Состаноци за преговарање.* Тоа се состаноци што се свикнуваат кога е потребно да се решат некои конфликти. Дискусијата може да биде двострана и целта на ваквите состаноци е да се доведат двете страни на заедничка маса и да се добие заедничко прифатливо решение.
- *Состаноци за информирање.* Кај овој тип состаноци пренесувањето на информацијата е во една насока и дискусиите во овој случај се бескорисни, та дури и штејни и може да влијаат врз преносот на информацијата.
- *Состаноци за решавање проблеми.* Се свикнуваат со цел да се искористат креативноста на групата за да се донесе добра одлука. Структурата на ваквиот состанок не може да се прецизира, но вообичаено дискусијата се води на „откалесна маса“.
- *Состаноци за донесување одлуки.* Тие се организираат само за членовите што имаат овластување да донесуваат одлуки. По ваквиот состанок, којшто треба да е добро структуриран, членовите треба да бидат информирани за донесената одлука за да се види дали тие ја прифатиле донесената одлука.
- *Состаноци за собирање или размена на идеи.* Овие состаноци се свикнуваат со цел: да се презентира некоја идеја, да се информираат учесниците за некоја идеја или за да се види реакцијата на присуството во врска со таа идеја. Ваквите состаноци бараат поттикнување на дискусијата и поставување прашања.

Во поглед на овластувањата што ги имаат учесниците на состанокот, состаноците можат да бидат организирани само со цел да се предложи некаква одлука, без овластување да се донесе одлуката (на пример, состанок на експерти од некоја област) или на состанокот учесниците имаат овластување да донесуваат одлуки (училишниот одбор, бордот на директори и сл.).

Според тоа кој го свикнува состанокот и на кој начин, може да се разликуваат:

- *формални и*
- *неформални состаноци.*

Неформални состаноци се јавуваат во повеќе различни форми и тие можат да бидат одличен начин за секојдневно решавање на проблемите. Можат да се свикнуваат често и во нив може да се вбројат и неформалните средби во ходникот и кои се случуваат меѓу колегите во текот на работното вре-

ме, а кои служат за разрешување на вообичаени активности. Неформалните состаноци се многу важни и заради тоа што луѓето се чувствуваат многу поудобно и послободно, говорната комуникација е секојдневна, а неговорната релаксирана.

За разлика од неформалните, формалните состаноци може да се јават во најразлични видови. Во оваа смисла, некои состаноци се свикнуваат од управувачките и раководните структури, а други – од претседателите на синдикатот, здруженијата, асоцијациите и слично. Овие состаноци вклучуваат поголем број луѓе и затоа нивната дискусија е контролирана и обично се добива збор од водачот на состанокот.

Во рамките на училиштата, секојдневна форма на состаноци се **неформалните состаноци** во кои спаѓаат самите средби меѓу колегите во текот на работното време, а кои служат за разрешување на вообичаени проблеми или прашања од заеднички интерес.

Формалните состаноци во училиштата ги сочинуваат состаноците на: **Одделенскиот совет, Наставничкиот совет, Советот на родители**, состаноци на **Училишниот одбор, родителските состаноци**, состаноци на **ученичката заедница**, состаноци со **претставници од локалната самоуправа** и сл. Овие состаноци ги водат различни лица, од ученици до директорот. Ваквите состаноци вклучуваат поголем број луѓе, имаат контролирана дискусија и се зборува со добивање збор од водачот на состанокот. Секогаш се води записник, а учесниците треба да дејствуваат заеднички и координирано.

Директорот како менаџер на училиштето ги води состаноците на Одделенскиот и Наставничкиот совет и токму тука неговите вештини се под лупа на вработените и придонесуваат тие да оформат слика за неговата (не)успешност и/или не(способност) за организација и ефективност.

3.3. Фази и чекори во водење на состанокот

Оној што го води состанокот треба да има предвид дека секој состанок има три фази: **пред состанокот, за време на состанокот и по состанокот.**

Во фазата „**пред состанокот**“ се преземаат следните чекори:

- Се избира цел на состанокот;
- Се проверува дали состанокот е потребен;
- Се определува каков вид состанок е потребен;
- Се утврдува дневниот ред;
- Се определува кои учесници ќе бидат повикани на состанокот;
- Се определува кој ќе биде записничар.

Во фазата „**за време на состанокот**“ се преземаат следните чекори:

- Состанокот се почнува и завршува навреме;
- Оној што го води состанокот и учесниците во него, се придржуваат кон дневниот ред;
- Оној што го води состанокот не дозволува да има скриен дневен ред;

- Оној што го води состанокот и учесниците во него треба внимателно да слушаат, но и треба, да записуваат, да ги надгледуваат случувањата на состанокот;
- Оној што го води состанокот, што ќе се јави проблем, веднаш ќе треба да се обиде да го реши;
- Состанокот треба да заврши со донесување заклучоци.

Во фазата „по состанокот“ се преземаат следните чекори:

- Се усогласуваат нашоите чекори – активности за спроведување на донесените заклучоци;
- Се обезбедува записник со заклучоци што ќе ги добијат сите учесници на состанокот;
- Се спроведуваат заклучоците од состанокот.

3.4. Правила и техники за водење состаноци

На секој формален состанок постојат: водач на состанокот, записничар и учесници на состанокот. За успешна работа на состанокот треба тие да дејствуваат заеднички и координирано. Сите состаноци имаат формално и неформално ниво, што зависи од личните интереси на сите вклучени поединци, како и од нивните лични или скриени агенди (дневни редови). Секој од субјектите што партиципира во состанокот, има свои обврски и одговорности.

Водачот на состанокот е одговорен за: контролата на случувањата на состанокот, за разјаснувањето на целите и задачите, за активирањето на учесниците, за обезбедувањето коректност во дискусиите и за времетраењето на состанокот. Водачот на состанокот не смее да се инволвира во содржината на задачата, ниту да нуди готови решенија и концепти. Неговата одговорност ги вклучува следните активности:

- Пред состанокот разјаснува и информира за целиите на состанокот, го формулира дневниот ред, одлучува кои ќе бидат учесниците на состанокот, одлучува за местото и времето на одржување на состанокот, го определува тој на состанокот, ги дистрибуира писмениот материјали;
- За време на состанокот: обезбедува клима за нејречено одвивање на состанокот, го отвора состанокот, го проверува дневниот ред, поттикнува дискусија, ги третира дискусиите и формулира предлог-решенија, го контролира придонесот на учесниците, дозволува да се донесат одлуки, ги зацврстува и потврдува активностите и одговорностите, го затвора состанокот;
- По состанокот прави преглед на состанокот, ги вреднува резултатите и поттикнувањата, придонесува за потполно разбирање на работите од сите што учествувале на состанокот.

Записничарот или, како што некои го викаат, секретарот на состанокот,

или администраторот, е лице кое заедно со оној што го води состанокот е задолжено за подготовка на состанокот. Во негова надлежност се следните работи:

- *Пред состанокот ги проверува сите подробности поврзани со одржувањето на состанокот, ги одредува датумот и времето на одржување на состанокот во договор со оној што ќе го води состанокот, води бележник за извесените учесници, ги дистрибуира неопходните документи, се грижи за ложишката (просторот, опремата и техниката);*
- *За време на состанокот го води записникот, води грижа за редовноста на учесниците, ги бележи сите активности што треба да се преземаат, ги бележи донесените одлуки, бележи кој е носител на спроведувањето на поодделните одлуки;*
- *По состанокот ги илустрира записникот, ги проверува сите суштински и значајни факти и илустрации во него, го усогласува записникот со оној што го водел состанокот и го дистрибуира записникот.*

Но, покрај водачот и записничарот, секој учесник има одговорност и треба да се залага состанокот да биде успешен. Многу е важно секој учесник вистински да ја разбере целта на состанокот, точките од дневниот ред и улогите на другите учесници на состанокот. Она што секој од нив треба да го даде како свој придонес кон секоја фаза од состанокот е следното:

Пред состанокот го истражува предметот на состанокот, од своја гледна точка, подготвува разумни аргументи или противаргументи на документите што му се дадени за состанокот, дава забелешки за деталите, времето, датумот и се подготвува за улогата што треба да ја има на состанокот;

За време на состанокот ги слуша дискусиите, предлозите и мислењата на другите, дава придонес преку конструктивни сугестии, ги одржува интересот и вниманието на она за што се дискутира;

По состанокот ја извршува секоја задача што ќе му се додели на состанокот.

Постојат мноштво фактори што треба да ги задоволува оној што го води состанокот, но во оваа прилика можат да се наведат некои од нив:

- *добра подготовка;*
- *самосвесност;*
- *осмислен и ефективен почеток;*
- *да преминува веднаш на суштинското и битното;*
- *да не ги чииа исказите, туку да ги знае напамет;*
- *да зборува јасно, со пријатен тон, динамично и не мононо;*
- *да биде добар говорник, да го владее литературниот јазик;*
- *состанокот да го води природно;*
- *да има чувство за невербална комуникација.*

Битно е да се напомене дека оној што го води состанокот треба да знае дека не е во улога на предавач, туку за време на состанокот тој води, параф-

разира, објаснува, а по потреба, и пресекува. Тој треба да ги мотивира, да ги поттикне, да ги заинтригира сите учесници на состанокот. За таа цел, тој треба да одбере соодветна содржина и да постави јасна цел за состанокот. Во текот на одржувањето на состанокот тој треба да е подготвен да поставува различни прашања, да одговара на директни, посредни, сугестивни и провокативни прашања.

3.5. Ефикасни и ефективни состаноци

Едно прашање постојано се поставува, а тоа е: „Како да се процени успешниот состанок?“. Во тој контекст, прво и основно е да се даде одговор на некои прашања:¹⁷

- Што се случи на состанокот?
- Дали се добиени саканиите резултати?
- Што е најправено, кои проблеми се решени, кои одлуки ги донесе групата?
- Дали решенијата и одлуките се иновативни?

Втората активност се однесува на оценувањето на начинот на којшто се одвиваше процесот на реализација на состанокот. За таа цел потребно е да се добие одговор на следните прашања:

- Како се решаваа проблемите?
- Како се донесуваа одлуките?
- Како се чувствуваша луѓето за време на состанокот?
- Дали сите добија шанса да учествуваат во работата на состанокот или доминираше само еден?
- Дали присуствувачите беа стимулирани, односно дали состанокот за нив беше предизвик?

Експертите препорачуваат состанокот да не трае повеќе од час и половина затоа што просечниот човек по тоа време тешко се концентрира на работата. Поради тоа, поголема е веројатноста дека ќе дојде до грешки, а воедно, поголема е опасноста од конфликтни ситуации. Состанокот треба да се планира да не трае предолго за да не дојде до замор и појава на здодевност кај учесниците. Кај оние состаноци што траат подолго време, препорачливо е да има пауза.

Од практиката може да се констатира дека мошне значајни фактори што влијаат врз успешноста на состанокот се:

- подготвката за состанокот;
- содржината на состанокот;
- учесниците на состанокот;
- водењето на состанокот;
- материјалните можности (просторот, финансиите).

Разбирливо е дека, откако состанокот ќе почне, најважна улога има водачот на состанокот или, како што уште се нарекува, претседавачот или модераторот. Тој треба да се грижи за: времетраењето на состанокот, за почиту-

17

Петковски К. и Јанкуловска П. (2006): Деловно комуницирање – ИРИС – Р, Струга, стр. 272

вање на воспоставените правила и за текот на дискусиите. Општо е познато дека дискусиите подолги од 60 минути се неефикасни, оние подолги од 90 минути се неинтересни, а подолгите од 120 минути целосно бескорисни, иритирачки и најчесто завршуваат со лоши заклучоци и одлуки (ако воопшто се донесат). Доколку состанокот трае подолго од час и половина, водачот задолжително треба да даде пауза, а подолгите состаноци од 3 часа да ги прекине и да го закаже продолжението за друг ден.

Во поглед на водењето на состанокот добро е да се имаат предвид упатствата што се особено значајни за водачот на состанокот, а се однесуваат на неопходноста за **активно слушање**. Активното слушање е комплексно однесување за време на состанокот и тоа главно значи, да се слушне сопственото зборување, како и зборувањето на другите. За таа цел, на состанокот треба:

- да не се зборува за своите чувства и проблеми;
- соговорникот да се гледа в очи;
- разбирањето да се покажува на невербален начин;
- да се стави на местото на другите за да се разберат неговите факти и чувства;
- да не се биде иритиран;
- да не се зазема страна кога двајца имаат спротивни дискусии;
- да не се улаѓа во збор;
- да се поставуваат прашања и да се даваат предлози и совети;
- да се повторуваат важните факти и чувствата.

Но и покрај сè, факт е дека многу состаноци се неуспешни. За тоа можат да постојат повеќе причини, а некои од нив се следните:

- Ако состанокот е свикан без јасна потреба и нема јасна цел;
- Не е избрана соодветната форма за реализација на состанокот;
- Состанокот е несоодветно воден, или оној што го води нема контрола на случувањата за време на одржувањето на состанокот;
- Состаноките се продолѓи и здодевни;
- Некои од учесниците на состанокот настапуваат агресивно и не ги респектираат преоситаните учесници;
- Не се почитуваат одлуките и заклучоците од претходниот состанок.

Карактеристики на лошите состаноци

- Некои учесници за време на состанокот извршуваат активности и поврзани со тековните работни задачи (се појолнува во дневник);
- Некои учесници се дојшнуваат со некој учесник кој седи на другите крај и се договараат со мимики;
- Некои учесници на состанокот редовно задоцнуваат и мислат на други работи;
- Некои учесници кажуваат работи што им тежат на душата, а што

не се во контекст на дневниот ред;

- Некои учесници за време на состанокој, најмалку еднаш, повикуваат на телефон, пишуваат пораки или се допишуваат на Фејсбук;
- Некои учесници кажуваат нешто против за да видат каква ќе биде реакцијата;
- Некои учесници претпуштаат по чанџинг;
- Некои учесници се јавуваат на секоја точка иако немаат ништо посебно да кажат;
- Некои учесници покажуваат вообразеност со гримаси, подигнување на веѓите или со воздишки;
- Некои учесници покажуваат дека водачот на состанокој е несособен и се обидуваат да го збунат или зайлекаат;
- Некои учесници уѓаѓаат во збор;
- Некои учесници за секоја точка од дневниот ред शेјоштаат со соседот, а не зборуваат јасно ни кога ќе бидат повикани.

Од искуството е познато дека на состаноците се сретнуваат: конфликтни личности, сезнајковци, плашливци, вообразени, неискрени, пасивни. Успешните водачи на состаноци имаат моќ да воспостават добра комуникација со присутните затоа што користат соодветна стратегија за секој тип луѓе.

ПРИЛОЗИ

1. Одберете тема за состанок (од вашата воспитно-образовна установа), а потоа одговорете на следниве прашања! (Пред секој состанок, водачите на состанокот мора да најдат соодветни одговори на овие прашања).

- Што сакаме да постигнеме со состанокој?
- Дали состанокој е најпогодна форма на комуникација за поставената цел?
- Каков вид состанок е избран?
- Кој ќе учествува на состанокој?
- Што да се подготви за состанокој?
- Како да се подготви состанокој?
- Каде и кога да се одржи состанокој?
- Како да се дизајнира просторот за состанокој?

2. Што треба да прави записничарот на состанокот, за време на секоја фаза од состанокот? Пополнете ја табелата!

Пред состанокот	За време на состанокот	По состанокот
1. 2. 3.		

3. ПРИМЕР ЗА ЗАПИСНИК

Назив на организацијата _____

Записник бр. _____

За состанокот одржан во _____ на ден _____ год., со почеток во _____ часот.

Вкупен број членови _____

Оправдно отсутни (име и презиме) _____

Неоправдано отсутни (име и презиме) _____

Други присутни (име и функција) _____

Водач на состанокот _____

Записничар _____

Дневен ред:

1. Анализа на заклучоците и од претходниот состанок:

2. _____

3. _____

Тек на расправата и учесници:

а) Усвојување на формулациите од заклучокот и одлуките од претходниот состанок

б) Преглед на извршените заклучоци и одлуки од претходниот состанок, неспроведени заклучоци и одлуки и нивни носители: _____

Водач _____

Во расправата учествуваа _____

Ставови _____

Забелешки и предлози _____

Заклучоци и одлуки _____

Носители и рокови _____

Состанокот заврши во _____ часот.

Во _____ год.

Записничар Заверувач на записникот Директор (или Претседател)

4. ОДНОСИ СО ЈАВНОСТА

Општа цел на темата:

Сфаќање на значењето и функцијата на односите со јавноста, како средство за одржување на добрите односи и меѓусебното разбирање на образовната организација и нејзините јавности.

Стеknати компетенции на директорот:

- *Да умее да воспостави и да одржува добри врски со локалната заедница во насока на вклучување на локалната заедница во работата на установата;*
- *Да стекне знаење и познавање за расположливиите ресурси, гради мрежа на контакти со целните јавности како стратешки партнери;*

Теоретски дел

4.1. Односи со јавноста како поим

4.2. Планирање и организирање на односите со јавноста

4.3. Интерни односи со јавноста

4.4. Односи со медиумите

4.5. Училиштето и односите со јавноста

4.6. Улогата на директорот во односите со јавноста

4.1. Односи со јавноста како поим

Односите со јавноста се дел од менаџментот и се занимаваат со начинот на однесување и ставовите на поединецот, организацијата и владата и се меѓусебно испреплетени. Суштината на односите со јавноста е иста, без оглед дали се користи во политиката, на комерцијално поле, во добротворни цели или во која било друга ситуација каде што постои посебна потреба од нив.

Основната филозофија на односите со јавноста е многу едноставна: целите на организацијата полесно се реализираат со поддршка и разбирање од страна на јавноста, отколку кога јавноста е спротивставена или рамнодушна. Односите со јавноста можат да се опишат со неколку клучни зборови: **авторитет, перцепција, кредибилитет, доверба, заемно разбирање и почит**, втемелени врз принципите на вистинитост и целосна информираност.

Една од најдобрите дефиниции за односите со јавноста ја запишал Сем Блек во својата книга „Односи со јавноста“, која гласи: „Примената на односите со јавноста е знаење и уметност со кои преку заемно разбирање, втемелено врз вистинско и целосно информирање се постигнува хармонија со околината.“

Дефиниција за односите со јавноста се препознава и во Мексиканската декларација донесена во 1978 година, претходно потпишана од триесет национални и регионални здруженија кои се занимаваат со односи со јавноста. Таа гласи: „Примената на односите со јавноста е вештина и оштетена наука која анализира движења, ги предвидува последиците, го советува ме-

најменшото во една организација и ги остварува планираните цели“.

Котлер и Армстронг ја запишале следната дефиниција: „Односите со јавноста вклучуваат изградба на добри односи со различни делови на јавноста врз принципот на поволен публицитет, изградба на солиден корпоративски имиџ и решавање или спречување на несакани појави, гласини, приказни или настани. Основни средства на односите со јавноста се: односите со медиумите, публицитетот, корпоративното комуницирање, лобирањето и советувањето“.

Генерално, односите со јавноста претставуваат збир на комуниколошки, психолошки и социолошки вештини со кои се овозможува создавање и јакнење на позитивниот имиџ и авторитет на компаниите, институциите, поединците или, пак, државата. Клучен фактор на односите со јавноста е јавното мислење.

Основните функции на односите со јавноста се:

- информирачка функција (да ги претстави достигнувањата на организацијата);
- претпоставка функција (да изгради предност на организацијата, во однос на другите);
- предрекламна функција („да го подготви теренот“ за нејзино прифаќање – создавање клима);
- привлекувачка функција (прејдно да го привлекува и задржува интересот на јавноста/околината кон организацијата);
- бариерна функција (да се оградва од конкуренцијата и определени негативни појави во општеството);
- коригирачка функција (да ги демантира лажните гласини и изјави што се однесуваат на работењето на организацијата и да ја убеди јавноста за вистината за интересите на луѓето и општоопштеството).

Целите на односите со јавноста се:

- да се подобри разбирањето со клиентите и деловните партнери;
- да се влијае врз јавното мислење;
- да се изгради социјален идентитет;
- да се обезбеди подобро информирање на јавноста.

Зошто се важни односите со јавноста?

- За добивање повратна информација од јавноста;
- За преиспитување на достигнувањата на организацијата;
- За корекција на активностите на организацијата;
- За подобрување работата на организацијата.

4.2. Планирање на односите со јавноста

Планирање на односите со јавноста опфаќа прибирање и користење на неопходните информации и формирање цели и стратегии за односи со јавноста. Планирањето претставува континуиран напор да се воспостави и одржи добриот углед на организацијата во опкружувањето и да воспостави меѓусебно разбирање и доверба меѓу организацијата и нејзината екстерна и интерна јавност.

Планот би требало да се темели на резултатите од истражувањето. **Задачата на планирањето е да се стигне до специфичната целна јавност и да се исполни целта.** Од временски аспект, се разликуваат: долгорочни (стратешки) и краткорочни (тактички) планови. Исто така, се планираат и потребните финансиски средства, при што се води сметка за можностите на организацијата. Со планот, мора да се одговори на неколку клучни прашања:

Со кого треба да се комуницира?

Колку се оние со кои треба да се комуницира?

Како треба да се комуницира?

Кој треба да комуницира? (кој е извор на пораката)

Каде, колку често и кога да се комуницира? (канал на комуникација или медиум)

Колку средства треба да се вложат?

При изборот на можните стратегии за односи со јавноста, се анализираат следните чинители:

1. **Финансиските можности** на организацијата (училиштето)
2. **Карактеристиките на работните активности** на организацијата
3. **Карактеристиките на опкружувањето.**

Процесот на планирањето на активностите се одвива според следниве чекори:

1. **Анализа на моменталната ситуација**

- а. Истражување на јавното мислење
- б. SWOT анализа
- в. Анализа на клучните фактори во опкружувањето
- г. Анализа на досегашните активности на односите со јавноста

2. **Дефинирање на целите**

3. **Дефинирање на стратегиите и тактичките**

4. **Утврдување на буџетот**

5. **Следење и проценка на остварените резултати и мерење на постигнатите ефекти**

а. Квантитативно (број на испратени пораки, број на оние што примаат пораки)

б. Квалитативно (квалитет на содржината на пораката, квалитет на соодветниот медиум)

ПРЕДНОСТИ - добра локација (центар на градот) - стручен кадар со долгогодишно искуство - традиција од 80 години - голем број на секции и манифестации во рамките на училиштето - техничка опременост - реновиран ентериер на училиштето - заменета покривна конструкција	СЛАБОСТИ - фасада во лоша состојба - стар инвентар (клупи, столчиња, шкафови во лоша состојба - постоечка негативна репутација - нефункционан сала за физичко образование во однос на одредени спортови - стари инсталации - ниско ниво на општ успех по одделенија
МОЖНОСТИ - целосно средуваче на училиштето со средства на инвеститори и донатори - воведување нов, млад и образуван наставен кадар, со оглед на тоа дека добар дел од постоечкиот ќе оди во пензија - поголема финансиска помош и поддршка од страна на локалната самоуправа - воведување информациски систем за оцена и обработка на податоците	ЗАКАНИ - продолжување на досегашната флукутација на наставниот кадар, која има влијание врз знаењето на учениците - негативна лична пропаганда - затворање на училиштето поради недоволниот број на ученици - вишок на вработени поради неможнoста за формирање одделенија поради помалку запишани

Слика 3. Пример за SWOT-анализа на училиште

Јавноста е секоја група луѓе која има актуелен или потенцијален интерес или влијание врз способноста на организацијата да ѝ оствари своите цели (според Кошлер)

4.3. Интерни односи со јавноста

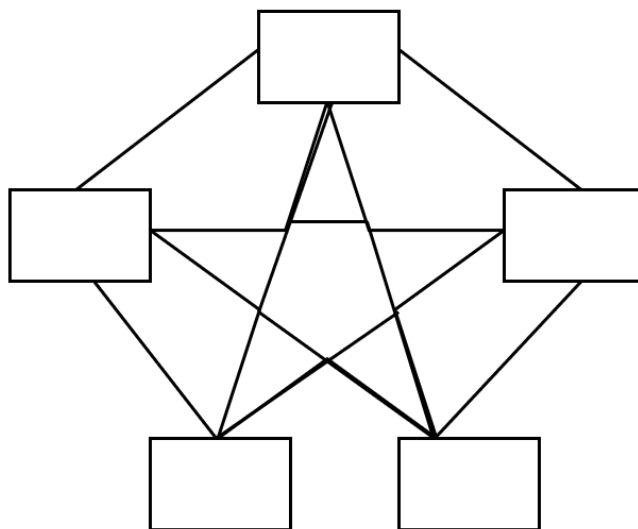
Интерната комуникација е основа на интерните односи со јавноста. Таа претставува цел механизам на заемни врски со кои се воспоставуваат контакти внатре во организацијата, како и сите средства и методи со кои се пренесуваат информациите заради вршење определено влијание врз однесувањето на луѓето, со цел да се обезбеди што поцелосно извршување на работните задачи, од кои зависи исполнувањето на организациските цели.

Клучните фактори што влијаат врз процесот на интерната комуникација се:

1. Областа на која ѝ припаѓа организацијата
2. Конкурентските активности
3. Мисијата
4. Големината и организациската структура
5. Традицијата и историјата
6. Постоечкиот имиџ на организацијата
7. Вработените

Во практиката, развојот на комуникациските инструменти влијае врз интерното комуницирање, и тоа на следниве начини:

- а) унапредување на двонасочната комуникација;
- б) развој на неформалната комуникација;
- в) ефикасност и ефикасност на комуницирањето;
- г) создавање повољна организациска клима, стабилни меѓучовечки односи;
- д) добивање брзи одговори;
- е) успех на организациските промени.



Слика 4. Пример за комуникациска мрежа во форма на свезда (меѓусебна комуникација на сите вработени)

Неформалната комуникација влијае врз мотивацијата и на развивањето на добрите меѓучовечки односи. Вработените имаат вообичаени разговори, шеги, дискусии за секојдневните проблеми, но честопати расправаат и за работата. Формалната комуникација главно се одвива на релацијата надредени – подредени.

Формалниот тек на информациите го следи службениот синџир на наредби, додека, пак, информациите можат да одат: нагоре, надолу и хоризонтално.

Клучните внатрешни чинители за односи со јавноста во училиштата се:

Родителите – добрите односи имаат клучна улога во добивањето на нивната наклонетост за разбирање на образовниот процес.

Директорот – неговата задача како гласноговорник е да ја вообличи појавата и да ги подготви најдобрите аргументи за јавноста.

Кадарот – вработените се тие што го претставуваат училиштето пред надворешната јавност.

Учениците – главните информации за училиштето, родителите ги добиваат од своите деца. Затоа учениците треба да се информираат за сите активности.

Клучните надворешни чинители за односи со јавноста во училиштата:

Локалната заедница – повремените анкети на родителите и на преостанатите здруженија во заедницата, служат како критериум за евалвација на јавниот статус на училишниот состав, но најважно е што даваат и повратна информација која го унапредува.

Медиумите – вклучувајќи ги и локалните, медиумите се многу важен извор на информации (кои допираат до јавноста) за тоа што работат училиштата и со какви проблеми се сретнуваат.

4.4. Односи со медиумите

Медиумите имаат двојна функција¹⁸:

- *Тие се една од најважните целни јавности кои бараат добро осмислена програма за комуникација.*
- *Преку нив се дејствува врз најшироката јавност.*

Пораката, информацијата или веста за организацијата претставува дел од медиумската содржина (новинарски написи, телевизиски или радиоемисии), чии автори се претставниците на медиумите (новинари, уредници, продуценти). **Кредителитетот и влијанието на таквата порака** зависи од вниманието коешто целната јавност му го подарува на одредениот медиум и од довербата којашто поединците ја имаат во дадениот медиум.

Во контекст на односите со јавноста, медиуми се: весниците, списанијата, радиото, телевизијата, Интернет. **Односите со медиумите** претставуваат збир на активности во рамките на односите со јавноста, со кои плански и организирано се воспоставуваат и одржуваат заемно корисни односи помеѓу организацијата и претставниците на медиумите. **Целта е:**

создавање позитивен публицитет;

создавање наклоност кон новинарите и специфичен партнерски однос **меѓу организацијата и медиумот**, кои во деловната комуникација ќе посредуваат на посакуваниот начин помеѓу организацијата и нејзините целни јавности.

Портпарол е личноста што е овластена да настапува во медиумите во име на организацијата.

Ако организацијата не одбере личност што ќе настапува во медиумите во нејзино име, новинарите тоа ќе го сторат сами. Во тој случај, не може да се очекува контрола над формата и содржината на пораката што се пренесува.

Портпаролот треба¹⁹:

1. *да ги познава сите аспекти на работењето на организацијата;*
2. *да биде информиран за сите теми кои може да ги интересираат медиумите;*
3. *да ги познава сите вештини и техники на деловната комуникација и*

18 <https://poslovi.infostud.com/zanimanje/pr-menadzer/109>, посетено на 10.8.2018

19 http://www.tacso.org/data/dokumenti/pdf/doc_manual6rs.pdf, посетено на 10.8.2018

јавниот настан;

4. да го познава начинот на функционирање на одделни медиуми;
5. да биде близок професионален однос со медиумите;
6. да има изградено професионален имиџ;
7. да е секогаш достапен и расположен за комуникација;
8. да ги има сите потребни овластувања од страна на раководството во комуникација со новинарите.

Една од најчестите форми на комуникација со медиумите е одржување на конференција за новинари. Но, овде е важно да се даде еден совет, а тој е: свикајте ја само кога имате навистина добра причина. Повикувањето на новинарите се одвива во три фази или бранови.

Во првиот бран се испраќа писмена информација до новинарите со поканата седум дена однапред, за да можат да го испланираат времето и да резервираат термин.

Во вториот бран следува испраќање на електронски писма. По кој било од овие два чекори, а некогаш и по секој, потребно е телефонски да се повика редакцијата или одредениот новинар: да проверите дали поканата стигнала и дали е вработена каде што треба, како и дали новинарот е расположен да дојде. Имајте предвид дека, поради некој ненадеен настан, сите новинари може да се зафатени и да не добиете ниту една камера од телевизиите, и покрај тоа што сè сте испланирале совршено. Но, овој проблем не е нерешлив затоа што својот видео материјал може да им го испратите на известувачите и по конференцијата.

Многу е важно во поканата за новинарите да се стави извод на најзначајните пораки и теми, кои вашата конференција ќе ја направат позначајна од некој друг настан на кој би отишол новинарот. Овде треба да се напомене дека, покрај говорникот и содржината, не помалку се важни и прес-материјалите, односно материјалот што им се дава на новинарите и кој им овозможува побрза реализација на работата. Тој комплет може да содржи:

- соопштение;
- транскрипт на говорот;
- информација за самата организација (училиште);
- фотографии.

Доброе сетото да биде во електронска форма, на пример на CDROM. За оние новинари кои нема да дојдат, организирајте доставување на прес-материјалите на адреса на редакцијата. И не заборавате: на конференцијата за новинари не е најважен говорникот, не сте важни ни вие, туку најважни се – новинарите²⁰.

4.5. Училиштето и односите со јавноста

Училиштето има своја воспитно-образовна и културна улога во општеството, но односите внатре во организацијата, како и нејзините односи со другите субјекти, се менуваат интензивно, во согласност со потребите на масов-

20 <http://www.volontiram.ba/wp-content/uploads/2014/09/Odnosi-sa-javnoscu.pdf>, посетено на 10.8.2018

ното, хетерогено општество и тие промени во комуникацијата бараат научен приод. Училиштата се сметаат како носители на општествените промени, затоа што особено основното, но и средното образование вклучуваат голем број ученици, родители, стручњаци, наставници и други претставници на јавноста. Заради тоа, важно е да се изучуваат јавното мислење, стратегиите, техниките и методите на неговото обликување, како и ресурсите со кои располагаат образовните институции.

Имајќи ја предвид лаичката и стручната јавност, како и јавното мислење за образованието, потребно е да се посвети поголемо внимание на односите со јавноста со училиштата, како и на тоа, во самите училишта *да работи стручна личност или специјалист за односи со јавноста*. Таквиот стручњак, на медиумите и на јавноста би им подготвувал соопштувања од информативен карактер, содржајни, целосни и вистинити, со што би се професионализирал односот на медиумите кон образованието, би се сузбил лаичкиот поглед и би се насочило јавното мислење за образованието. Потребно е да се преиспита односот на училиштето како организација во образовниот систем кон медиумите, кон интерната и екстерната јавност, да се зајакнат одредени претставници на образованието за посовремена, поквалитетна и поиновативна комуникација, бидејќи живееме во ера на медиуми и потреба од современа комуникација на училиштата со јавноста.

Комуникацијата „лице в лице“ со голем број припадници на медиумските организации кои известуваат за случувањата во образованието понекогаш се одвиваат и неколкупати неделно, а поводите често се од сензационален карактер, па се чини дека училишното раководство не се снаоѓа адекватно во такви услови. Претставниците на власта, исто така, се заинтересирани за работата на училиштата, особено во локалната заедница која ги финансира. Освен тоа, образованието постојано е под „будните очи“ на дел од јавноста – стручњациите, меѓу кои се инспекторите кои ги контролираат училишните финансии и просветните инспектори и советници, кои ја контролираат и унапредуваат работата на наставниците.

Доколку не постои позитивна комуникација од страна на училиштето, заснована на принципот на добра волја, како невидлива вредност на организацијата која се проценува на основа на нејзиниот углед и дејствување на пазарот, гласовите на критичарите и критизерите ќе бидат чуени преку медиумите, што може директно да го наруши угледот на образовната установа, а може индиректно да ги наруши општествениот углед, статусот и довербата во училиштето и просветните работници.

Зајакнувањето на комуникациските и организациските капацитети на основните и на средните училишта е можно, доколку, во согласност со деловните искушенија и духот на времето, се врши организациско подобрување на комуникацијата, заради унапредување на односите со окружувањето и со сите целни групи.

Зошто за училиштата се важни односите со јавноста?

- *Да го подобри она што го работат.*
- *Да обезбеди подобри услуги и задоволство на јавноста.*

- Да се воспостави двонасочен процес и да се добие повратна информација.
- Да се согледаат нешта од друга перспектива.
- Критицизмот и жалбите на јавноста се корективен фактор на активностите во училиштето.



Слика 5. Училиштето и негово окружување

4.6. Улогата на директорот на училиштето во односите со јавноста

„Односите со јавноста во образованието се планирана, систематска функција на управувањето, осмислена со цел да се подобри програмата и услугите на образовните организации. Тие се потпираат на соопствениот, двонасочен процес на комуникација, вклучувајќи ја интерната и екстерната јавност, со цел поттикнување и унапредување во разбирањето на улогите, целите, постигнувањата и потребите на организацијата.“²¹

Зајакнувањето на раководството по пат на примена на знаење од областа на менаџментот, но и од односи со јавноста е неопходно за да може раководството на основните и средните училишта да ги исполни секојдневните барања.

Според тоа, директорот на воспитно-образовната организација мора да почитува определени процедури во согласност со образовната политика и

21 <http://www.nspira.org/files/docs/StandardsBooklet.pdf> посетено на 26.7.2018

одлуките на училишниот одбор и да ги почитува постоењето и улогите на личностите кои се занимаваат со односите меѓу училиштата и јавноста. Активностите што се реализираат во тие односи подразбираат:

- кризни ситуации,
- отвореност и искреност во интеракцијата со медиумите,
- комуницирање со медиумите,
- дефинирање на формалните и неформалните начини на комуникација со вработените,
- дефинирање на формалните и неформалните начин на комуникација со родителите и заедницата,
- изразување на мислењето и ставовите на вработените и надлежната власт.

Директорот на училиштето треба да знае дека главната карактеристика на сите активности во односите со јавноста мора да бидат стандарди на професијата, а не стандарди на работодавачот или на клиентот.

Директорот на училиштето е овластеното и одговорното лице, за функционирање на севкупната воспитно-образовна работа. Тој комуницира со колективот, ги поттикнува тимската работа и заедничкото решавање на проблемите. Директорот презентира јасни намери, цели и задачи на училиштето кон надвор, за вклучување на локалната заедница во работата на училиштето.

**Нејова важна обврска е да се јавува во улога на јасноговорник на училиштите
→ ПОРТПАРОЛ.**

Како директор на училиштето и како стручњак за односи со јавноста, тој треба да ги поседува следните квалитети:

Вештини – за ефикасно пишување, убедлив говор;

Способности – за решавање проблеми, за донесување одлуки, за вешто однесување со луѓето, за градење доверба, за прифаќање на одговорноста;

Знаења – продлабочено знаење за медиумите;

Квалитети – стабилност и здрав разум, ентузијазам и амбициозност, широко поле на интерес, интелектуална љубопитност, отпорност на фрустрации.

Улогата на директорот во односите со јавноста е особено важна – таа ѝ дава „етички тон“ на целата организација. Етичкиот состав на организацијата се јавува како резултат на заемното дејствување на културата на организацијата и на однесувањето на менаџментот. Колку повеќе вработените во училиштето се изложени на неетичкото дејствување на опкружувањето, поголема е веројатноста дека тие ќе се однесуваат неетички.

Кодексот на професијата, книгата на стандарди на организацијата и политиката на организацијата влијаат врз однесувањето на вработените, пропишувајќи кое однесување е прифатливо, а кое не.

ТОП 10 ЛИСТА НА ДИРЕКТОРОТ ЗА УСПЕШНА КОМУНИКАЦИЈА СО ЈАВНОСТА

1. Комуницирајте навремено и чесито.
2. Комуницирајте лице в лице, колку што е можно почесто.
3. Развијте ги односите со вашата заедница.
4. Почнете со вашиот персонал, вработените да бидат амбасадори на училиштето.
5. Инспирирајте на примерна учтивост и услуги на клиентите и за сите поединци (родители, ученици, итн.).
6. Помогнете им на родителите да ја разберат својата улога во образовниот процес и нејзината важност.
7. Бидете кроти и јасни до крај.
8. Никога не лажете.
9. Добро извршувајте ја работата.
10. Развијте план за комуникација.

ПРИЛОЗИ

Вежба 1. Јавност е секоја група луѓе што има актуелен или потенцијален интерес или влијание врз способноста на организацијата да ги оствари своите цели.

Задача:

- Направете свој список на целни групи.
- Кои се тие и кои се нивните карактеристики?
- Степен на моќ и влијание на целните групи.
- Заинтересираност за она што вие имате да го кажате – степен на интерес.
- Какво е нивното знаење и расположение? Какво мислење тие имаат за вас? Дали тие знаат нешто за вас или вашата организација?
- Што очекуваат тие од вас?

Вежба 2. Направете план според следниве барања:

- Кои сме? Каква е сликата за нас? Дали и каков проблем имаме? (Направете SWOT анализа)
- Што ни треба/што сакаме: креирање мислење, менување на мислењето, утврдување на мислењето? (кои се нашите цели)
- Како да се постигне сето тоа?

Вежба 3. Упатете порака до целна група (да се приспособат содржината, јазикот, стилот. Избегнувајте пречки од типот: технички, исклучени, емоционални, перцепциски, културолошки).

- Внимавајте на формата!
- По кои канали ќе ја испратите?
- Повратна информација.

Вежба 4. Обидете се да одговорите на следниве прашања во врска со вашето училиште или воспитно-образовна установа, поврзани со рекламирањето во јавноста.

10 Прашања за успех во рекламирањето на организацијата:

1. Дали континуирано ги следиште новините/вестите и трендовите поврзани со клиентите, конкуренцијата, каналите за дистрибуција и општоо оокружување?
2. Дали имате добри капацитети/способности да го смените курсот кога тоа од вас го бараат новите можности/прилики во оокружувањето или само то оокружување го бара тоа?
3. Дали имате добро развиени способности/вештини за сегментирање, одредување на целниот сегмент и позиционирањето?
4. Дали ги поттикнувате и наградувате вработените за нивните предлози за унапредување на работниот процес?
5. Дали развивате нови услуги користејќи го тимскиот приод?
6. Дали сте обврзани на квалитет, услуги и вредности на секое ниво во организацијата?
7. Дали спроведувате одличен систем на следење и тактичко маркетинг-планирање?
8. Дали го базирате вашето напредување на долгорочен следечки план којшто е развиен да изгради конкурентска предност?
9. Дали тоаагресивно одговарате на конкурентските напади?
10. Дали имате глобална перспектива/визија и дали добро соработувате со вашите следечки партнери?

5. СПРАВУВАЊЕ СО КОНФЛИКТИ

Општа цел на темата:

Сфаќање на значењето од пронаоѓање на најдобриот начин за разрешување на конфликтните ситуации, во насока на подобрување на меѓучовечките односи во образовната организација.

Стеknати компетенции на директорот:

- Да знае да ги препознае причините за конфликтите;
- Да умеа на конструктивен начин да ги решава конфликтните ситуации;
- Да умеа да идентификува конструктивни конфликти во насока на подобрување на работата во образовната организација;
- Да спиекне комуникациски веештини потребни во процесот на разрешување на конфликтни ситуации:

Теоретски дел

5.1. Поим и видови конфликти

5.2. Извори на конфликти

5.3. Чекори за разрешување на конфликтите

5.4. Преговарање

5.5. Улогата на директорот во процесот на разрешување на конфликтите

5.1. Поим за конфликт и видови конфликти

Конфликтите претставуваат составен дел од меѓучовечките односи и присутни се за време на целиот живот. Бебињата плачат за храна; децата се караат за играчки; младите бараат поголеми права; возрасните се расправаат околу работата, родителството, парите, политиката, правата, одговорностите; старите луѓе очекуваат згрижување, лекување итн. Конфликтите можат да бидат околу безначајни нешта (која ТВ-програма да се гледа) како и оние што се мошне сериозни за целото човештво: меѓуетнички, меѓурасни и меѓународни судири.

Во секојдневниот говор, под **конфликт** најчесто се подразбира судир меѓу две или повеќе лица или групи што применуваат сила како средство за да победат или да се одбранат. Но, од стручен аспект, конфликтот е спој од три компоненти: **страни на конфликтот, конфликтно однесување и конфликтни интереси.**

1. Поединците или групите што се директни учесници во конфликтот се нарекуваат **страни во конфликтот** (учествуваат најмалку две спротивставени страни). Во зависност од тоа кои се страните во конфликтот, постојат следните видови конфликти:

Интраперсонални конфликти – за време на викендот сопругот сака да оди на риболов, а сопругата бара помош во домашните работи.

Интерперсонални конфликти – се случуваат меѓу поединци (ученик – ученик, ученик – наставник, колега – колега, директор – наставник или друг вработен итн.).

Интрагрупни конфликти – се случуваат меѓу припадници на помали групи и ги вклучуваат сите припадници на таа група (работни групи, различни комисији во училиштето и сл.). На пр., наставници од ист стручен актив се расправаат околу распределбата на часовите.

Интергрупни конфликти – се случуваат меѓу групи со најразлична големина, формирани по најразлична основа. На пр., наставници од различни стручни активи се расправаат околу класните раководства.

2. Конфликтното однесување се состои од активностите што ги презема едната страна со намера да ѝ се спротивстави на другата страна. Тие активности може да бидат со различен интензитет: од пасивна индиферентност (неподдржување), преку отворено несогласување по пат на расправање, саботирање, насилство, навредување или удирање, сè до потполна војна.

3. Под конфликтни интереси се подразбираат искажаните или неискжаните грижи, потреби, желби и стравови што произлегуваат од дејствувањето меѓу страните на конфликтот. Кога и двете страни имаат заеднички интерес, тогаш не постои конфликт. Ако интересите се спротивставени, тогаш постои конфликт, при што едната страна сака да добие за сметка на другата.

Конфликт се случуваат затоа што луѓето:

- *гледаат поинаку на предметите, јаваат и околината;*
- *им даваат приоритети на различни работи;*
- *имаат различни начини на размислување и однесување;*
- *погрешно размислуваат за конфликтот;*
- *имаат погрешен пристап за негово разрешување.*

Најважно е управувањето со конфликтите. Доброто управување со конфликтите е најдобриот можен исход за двете страни.

5.2. Причини за конфликти меѓу вработените во училиштата

Конфликтните ситуации се прилично честа реалност во секоја организација, вклучувајќи го и училиштето, и нивната идентификација, разбирање и контрола претставуваат постојан интерес за психолозите и научниците од областа на образованието, главно поради нивното влијание врз индивидуалните и организациските перформанси. Иако таа реалност е минимизирана или „скриена“ од страна на наставниците и училишните менаџери, овие конфликти влијаат врз квалитетот на средината за учење, како и перформансите на наставникот (и индиректно, перформансите на ученикот)

Како главни причини за професионалните конфликти помеѓу наставниците, идентификувани се следниве: различните информации и претходното искуство поврзано со одредено прашање, различната перцепција за ист проблем, различната мотивација, интереси и лични цели, нееднаквата распределба на задачи. Други важни причини за конфликтни ситуации се: нееднаквото распределување на училишните ресурси, лошата распределба на часовите, **ограничените** можности за унапредување и кариерен развој,

субјективното оценување на работата на наставниците, прекршувањата во почитувањето на интерните правила и прописи, субоптималната комуникација (недостиг на транспарентност, јасност).

На ниво на училиште, ефектите од внатрешните конфликти се: влошување на климата и влошена внатрешна комуникација, со директно негативно влијание врз учењето и ученичките перформанси.

На индивидуално ниво, конфликтите негативно влијаат врз личната слика на некои наставници (и други вработени) со избегнување и изолација на некои од нив, од страна на преостанатите. Исто така, создаваат демотивација и недостиг на интерес за значајни училишни прашања, нервоза и непријателска атмосфера, манифестација на професионална суета итн.

5.3. Чекори за разрешување на конфликтите

Професорот Дадли Викс²² предлага осум основни чекори или фази низ кои поминува процесот на разрешување на конфликтите:

Создавање ефективна атмосфера која ќе овозможи конструктивно разрешување на конфликтите;

Расчистување на перцепциите што ќе создаде можности за формирање јасни и сопствени ставови по однос на состојбите;

Фокусирање на потребите што претставуваат индивидуални потреби на поединецот, но и споделени потреби на тимот или организацијата;

Градење споделена позитивна моќ која се користи за ефективно справување со конфликтите и подобрување на врските меѓу страните во тој конфликт;

Поглед кон иднината кој ќе ги користи сите состојби и врски од минатиот период. Иднината се гради врз темелите на минатото. Од оваа причина, минатите состојби треба да претставуваат основа за градење на иднината;

Генерирање можности што овозможува надминување на претходно прифатените вистини кои ја ограничуваат способноста за конструктивно однесување при разрешувањето на конфликтот;

Развивање скалило за дејствување што претставува создавање план за акција врз основа на кој ќе бидат спроведувани потребните активности кои се во функција на правилно донесување на конкретни решенија;

Создавање договори од заемна корист, кои, доколку произлезат од активностите на конфликтното партнерство, имаат можност да останат ефективни и во иднина.

1. Соочување со конфликтот
2. Слушање на другата страна и смирување на емоциите
3. Дефинирање на проблемот и термините за потребите
4. Барање и вреднување на различните решенија
5. Договор и преточување на решението во дело

Шема 1. Фази на стратегијата за соработка²³

22 Петковски, К. (2000): Водството и ефективната комуникација, Киро Дандаро, Битола, стр. 271

23 Rijavec, M.; Miljković, D.(2002): Kako rješavati konflikte?, IEP, Zagreb., стр. 48 - 49

Конфликтите, како процес кој постојано се случува, можат да рефлектираат со позитивни и негативни ефекти.

Негативните ефекти создаваат услови за:

- *Нарушување на нормалното функционирање на организацијата;*
- *Доминирање на емоциите над разумот, во процесот на донесување одлуки и решенија. Најчесто во вакви ситуации алтернативите кои се нудат не се прифаќаат како можност, туку веднаш се отфрлуваат како последица на нарушениите меѓучовечки односи;*
- *„Заборавање“ на организациските цели и доминација на личните цели;*
- *Доживување стрес, фрустрации и голем број негативни психофизички состојби кои предизвикуваат поединците да развиваат чувство за отфрленост и неприпадност во организацијата.*

Позитивните ефекти од ваквата секојдневна појава овозможуваат стимулирање на критичка анализа која е основа за согледување на реалните состојби на организацијата, врз основа на што се согледуваат можностите за надминување на негативните ситуации и алтернативите кои:

- *Одат во прилог на зголемување на усиденоста при работата;*
- *Креирање на промени кои се предуслов за ефикасно и ефективно работење на организацијата;*
- *Расчистување на работната средина и отстранување на „скриените“ конфликти во и меѓу поединците, групите или пошироко во организацијата;*
- *Поголема соработка во групите, како резултат на конфликтите помеѓу групите. Во вакви услови кога настануваат конфликтни ситуации меѓу две или повеќе групи, се развива заедничкото и соработката на ниво на група.*

5.4. Преговарање

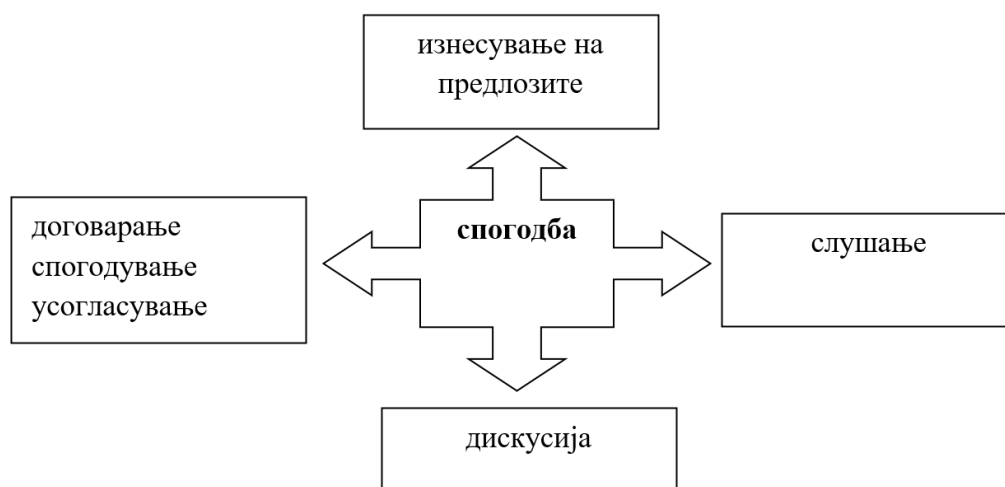
Решавањето на конфликтите може да се постигне со преговарање. Преговарањето има смисла кога спротивставените страни, и покрај спротивните интереси, имаат и заеднички интереси. Две или повеќе страни влегуваат во преговори бидејќи можат нешто да понудат и за возврат нешто да добијат. Преговарањето е една од стратегиите за решавање на конфликтните ситуации, кое е базирано на интересите, и на него треба да се гледа како на еден од клучните деловни процеси кои на организацијата ѝ додаваат вредност, но и на нејзините клиенти и деловни партнери.

Елементи на преговарањето се:

- *приспособување,*
- *потребни вештини и знаење,*
- *комуникациски процес со цел решавање на конфликтот и судирот*

меѓу две или повеќе страни и

- заеднички договор.



Шема 2. Процес на преговарање ²⁴

Подготовката вклучува планирање и избор на најдобри алтернативи за спогодба во преговорите и најниската прифатлива вредност која страните на конфликтот се подготвени да ја прифатат. Исто така, важно е да се предвиди позицијата на другата страна.

Во втората фаза се даваат **конкретни предлози**, се расправа за стојалиштата на страните и се изнесуваат аргументите. Двете страни ги дефинираат правилата и процедурите кои се врзани за преговорите.

Третата фаза е **слушањето**, а четвртата фаза е **дискусијата**. Договорот или спогодбата ќе е можна доколку комуникацијата е успешна. Најважниот елемент на комуникацијата е активното слушање.

Во петтата фаза на **спогодување** најважно е да се добие тоа што е приближно на посакуваната вредност и да не се прифаќа ништо што не им одговара на интересите, бидејќи една од спротивставените страни би можело да излезе од процесот на преговарање.

АКТИВНО СЛУШАЊЕ

За да се сретат конфликтните ситуации, пожелно е активно то слушање!

- Дали двете страни се на иста линија?
- Дали има меѓусебно разбирање?
- Да се слушнат најважните чувства и факти.

Исто така, кога станува збор за видовите преговање, постои уште една поделба, според која преговарањето може да биде:

- **компетитивно преговарање** – секоја страна се залага да ја победи другата за да го добие тоа што го сака.

♦ **колаборативно преговарање** – двете страни соработуваат во изнаоѓање решенија со кои ќе ги задоволат потребите на двете страни. (WIN – WIN ситуација).

Какво треба да биде однесувањето во процесот на преговарање?

- ♦ Одржување учтив и култивирани пристои;
- ♦ Да не се враќа со иста мера на навредиите;
- ♦ Преговарање врз основа на утврдениите интереси;
- ♦ Поштикнување идеи и критики за својот предлог, но да се сугерира и другиот страна да го прави истото;
- ♦ Фокусот да се стави на прашањата за кои се дискутира, а не на себе;
- ♦ Да се чуваат мирот и самојакоста, без лични напади;
- ♦ Да се манифестираат ентузијазам и залаѓање за решенија.

Доколку дојде до застој во преговарањето и страните не можат да ги надминат разликите со преговорите, тогаш може да побараат помош од трета страна. Постојат четири основни улоги на третата страна:

- ♦ **Посредник** (медијатор) – неутрална третата страна која го олеснува наоѓањето на решение.
- ♦ **Арбитер** – третата страна која има моќ да ја диктира самоодбата. Арбитражата може да биде доброволна или присилна.
- ♦ **Помирувач** – третата страна во која двете страни имаат доверба.
- ♦ **Советник** – стручна и независна третата страна која настојува да го олесни решавањето на проблемот преку комуникација и анализа, во што му помага неговото познавање за управување со конфликтот. Улогата на советникот не е да пронајде решение, туку да ги подобри односите помеѓу противставените страни.

5.5. Улогата на директорот на училиштето во процесот на разрешување на конфликтите

Целта на училишните менаџери е да го унапредат училиштето, правилно да управуваат со човечките ресурси во насока на побрз развој и остварување на организациските цели, како и да овозможат развој на индивидуалните потенцијали на поединците.

Поради тоа, потребно е директорите да ги поседуваат потребните интерперсонални вештини, да ги познаваат законитостите и факторите на однесување и мотивација, како и соодветната интеракција и вештини на комуницирање.

Најчестата стратегија на директорите што не се подготвени да се соочат со конфликтот, внатре во организацијата, е всушност да не преземаат ништо. Едноставно сметаат дека конфликтот ќе исчезне сам од себе, иако во некои ситуации оваа стратегија и не е секогаш лоша. Главно, повеќето директори не преземаат ништо бидејќи се плашат да го изнесат конфликтот на виделина и не знаат како да излезат на крај со непријатните емоции. За жал,

ваквото однесување доведува до ескалација на конфликтот, а за директорот ќе се зборува како за личност кој нема увид во тоа што се случува, ниту има контрола над ситуацијата во училиштето.

Многу директори признаваат дека постои конфликт и даваат „ветување“ дека ќе го решат. Но, кога ќе им се постави конкретното прашање во врска со решавањето на проблемот во организацијата, се добива повратна информација дека „проблемот се разгледува“. Тоа само доведува со сознанието дека проблемот поради кој се појавил конфликтот може да се разгледува до недоглед.

Еден од начините да се избегнуваат конфликтите е и да се затајуваат информациите. Но, затајувањето на информациите еднакво ги чини и вработените и менаџерите. Овде се поаѓа од теоријата дека, ако никој не знае за што се работи, нема ни да има конфликт, но всушност тој конфликт само се одложува и не може да се избегне, бидејќи ќе стане поинтензивен и со многу повеќе непријатни конфликтни моменти отколку што би било на почетокот на решавањето на проблемот без таење на информациите.

Конфликтите не би смеело да бидат класифицирани како добри и лоши. Нивната вредност произлегува од тоа, како и зошто се појавуваат и како се решаваат. Менаџерите/лидерите треба да умеат правилно да ги препознаат конфликтите и да знаат како ефикасно да ги решаваат, со цел тие позитивно да се рефлектираат врз успехот на организацијата.²⁵

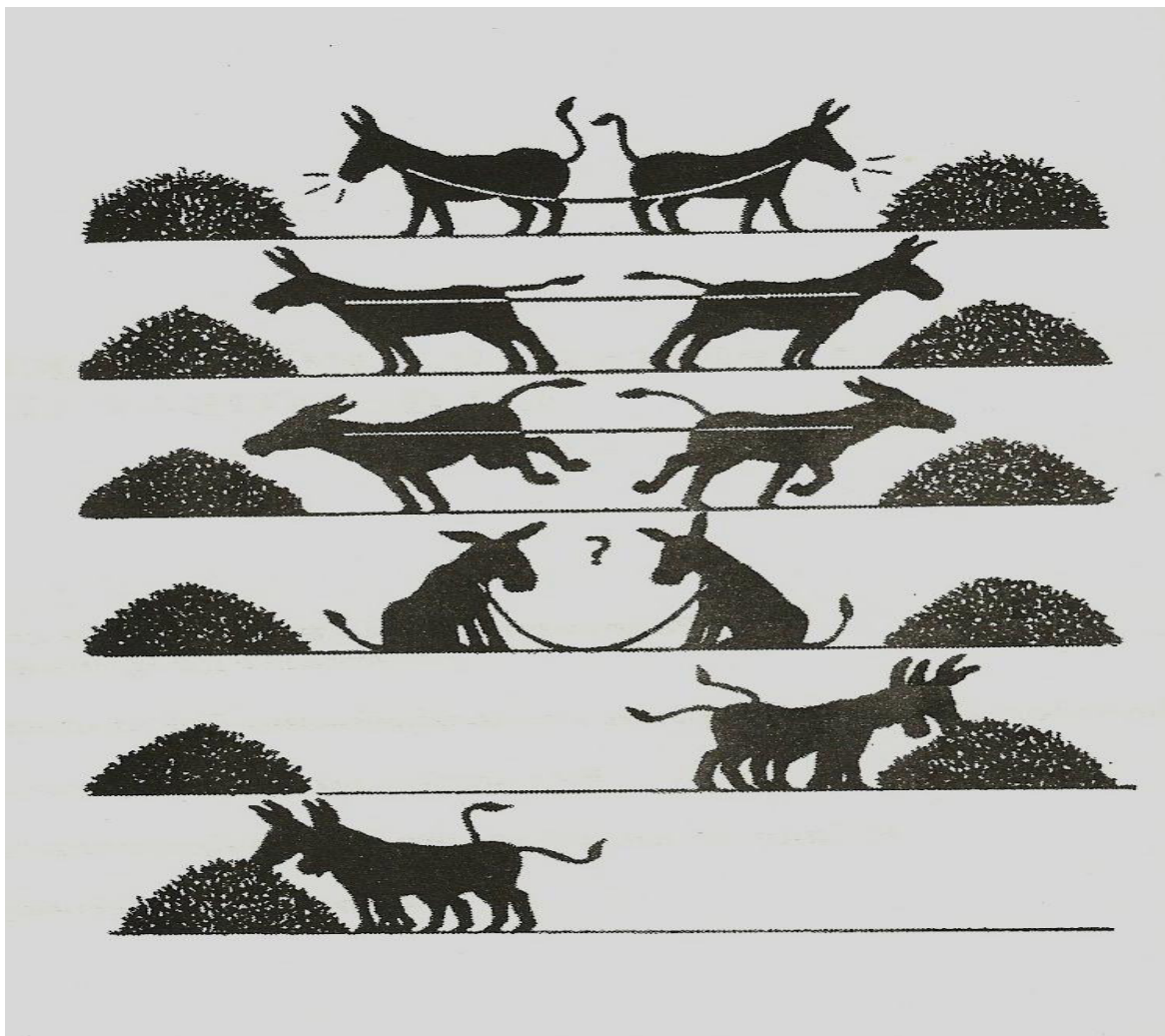
Единствена вистинска реакција за еден директор при појава на конфликт е отвореното комуницирање. На тој начин, преку покажаното разбирање и почитување, директорот ќе го разреши конфликтот и ќе профитира. Успешното решавање на конфликтот води кон подобрување на односите и организациската клима, а расте и чувството за припадност кон организацијата, т.е. училиштето.

Секој директор треба да знае дека не може да се преговара:

- ♦ за вредности (одговорност, професионалност, квалитет на услуги, кодекс на однесување);
- ♦ за нешто што е донесено со акт на организацијата од релевантен орган;
- ♦ за нешто што ги крши дисциплинските мерки и процедури;
- ♦ за веќе објавена одлука;
- ♦ за проблем, кога не се присутни сите заинтересирани и релевантни страни.

ПРИЛОЗИ

1. Објаснете го илустрираниот пример за разрешување конфликтна ситуација.



2. Обидете се да дадете пример во кој на сличен начин се решила конфликтна ситуација во вашето училиште.

3. Набројте пет клучни чинители за успешно разрешување на конфликтна ситуација во училиштето, од страна на директорот.

2. Вежба: АКТИВНО СЛУШАЊЕ

Во контекст на потребата од добро слушање, Максвел во својата книга „Како да станете вистински лидер“ дава тест, од кој секој може да се самооцени за степенот на сопствената можност за активното слушање, односно да ја воочи сопствената вештина за слушање.

Ако на следните искази одговорите со:

„секогаш“, заокружете 4

„обично“, заокружете 3

„ретко“, заокружете 2

„никогаш“, заокружете 1

	Исказ	1	2	3	4
1	Му дозволувам да соговорникот да заврши без да го прекинувам?	1	2	3	4
2	Го слушам ли она што се наоѓа „помеѓу редови“?	1	2	3	4
3	Кога водам белешки, дали ги слушам и запишувам главните факти и фрази?	1	2	3	4
4	Дали го повторувам тоа што личноста го кажала заради разјаснување на реченото?	1	2	3	4
5	Дали го одбегнувам непријателското расположение и/или вознемиреноста кога не се согласувам со соговорникот?	1	2	3	4
6	Дали ја нарушувам концентрацијата на соговорникот со своите прекинувања?	1	2	3	4
7	Дали со напор го одржувам вниманието за тоа што ми го зборува определената личност	1	2	3	4
	Број на заокружени цифри во секоја колона				
	X ознака за множење	X1	X2	X3	X4
	Парцијални зборови на поени				
Вкупно поени					

Резултати

26 поени или повеќе: Умеете одлично да слушате.

22-25 поени: Слушате подобро од просекот.

18-21 поени: Може да биде и подобро.

17 поени или помалку: Веднаш почнете да ја вежбате вештината за слушање!

3. Прашалник: Како реагираате на конфликтите?

Со користење на оценките од 1 до 5, означете колку често Вие се однесувате во согласност со дадените народни поговорки односно колку се согласувате со нив:

- *Никогааш*
- *Ретко*
- *Често*
- *Најчесто*
- *Секогааш*

	ИСКАЗ – ПОГОВОРКА	Оцена
1	Ако видиш двајца како се караат или тепаат, најдобро е да си побегнеш.	
2	Ако не можеш да го натераш другиот да мисли како тебе, натерај го да прави како што мислиш ти.	
3	Ако можеш да истрпиш, господски ќе си поминеш.	
4	Ако ти ме почешаш мене, јас ќе те почешам тебе.	
5	Заедно сме посилни.	
6	Кога двајца се караат, третиот користи.	
7	Ко за`ржиш, сите ќе ги замолчиш.	
8	Тивка вода брег рони.	
9	Подобро е врапче во рака, отколку гулаб на гранка.	
10	Вистината лежи во знаењето, а не во мислењето на мнозинството.	
11	Кој прв напаѓа и бега, живее доволно долго за да може повторно да нападне.	
12	Победник е оној што го натерал непријателот да избега.	
13	Убиј го непријателот со добрина.	
14	Фрли рипче за да фатиш крапче.	
15	Никој го нема конечното решение – секој има само дел од него.	
16	Држи се понастрана од луѓе што не се сложуваат со тебе.	
17	Битките ги добиваат оние што веруваат во победа.	
18	Љубезните зборови вредат многу, а не чинат ништо.	
19	Кој работи по принципот „мило за драго“, не греша.	
20	Две очи подобро гледаат од едно.	
21	Избегнувај ги луѓето што се расправаат – тие можат да ти го загорчат животот.	
22	Оној што не се повлекува, ги принудува другите да се повлечат.	
23	Кротко јагне од две мајки цица.	
24	Кој сака да добие, мора и да даде.	
25	Отворено соочи се со секој проблем, ако сакаш најдобро да се реши.	
26	Најдобар начин човек да се справи со секој проблем, е да го избегнува.	
27	Цврсто стапни онаму каде што мислиш да застанеш.	
28	Со кроткост се истерува лутина.	

29	Подобро е да добиеш дел од она што го сакаш, отколку да не добиеш ништо.	
30	Со искреност, чесност и доверба се поместуваат и планини.	
31	Нема нешто толку вредно, за да мора човек да се бори за него.	
32	На светот постојат два типа луѓе: победници и губитници.	
33	Кога некој ќе те удри со камен, ти удри го со леб.	
34	Ако секој се откаже од нешто, лесно ќе се постигне договор.	
35	Копажки сè подлабоко, ја откриваш вистината.	
36	Полесно е човек да се воздржи од караница, отколку да се повлече од неа.	
37	Каде што има сила, нема правина.	
38	Убавиот збор железни врати отвора.	
39	Ако праведно се подели, караница нема да има.	
40	Никој не ја знае целата вистина – ако сака да ја дознае треба да ги праша другите.	

Пресметување на поените

Во следната табела пренесете ги дадените оценки за секоја поговорка според дадениот редослед на редни броеви и соберете ги по секоја колона посебно

1.	2.	3.	4.	5.
6.	7.	8.	9.	10.
11.	12.	13.	14.	15.
16.	17.	18.	19.	20.
21.	22.	23.	24.	25.
26.	27.	28.	29.	30.
31.	32.	33.	34.	35.
36.	37.	38.	39.	40.
Збир:	Збир:	Збир:	Збир:	Збир:
ПВ	ПР	ПП	ПЗ	ПС

Најголемиот збир по колони го означува вашето однесување во конфликтна ситуација

ПОВЛЕКУВАЊЕ (ПВ) – Вие се откажувате од сопствените цели и од односите со другата страна. Повлекувањето е корисно кога не Ви е важна целта и немате потреба за оддржување на односите со другата страна, кога конфликтот избива со непознато лице кое е непријателски настроено или кога и Вие и другата страна сте крајно лути.

ПРИНУДУВАЊЕ (ПР) – Настојувате да ги постигнете сопствените цели по секоја цена. Ја присилувате другата страна да биде „по Ваше“ без оглед колку тоа може да им наштети на вашите меѓусебни односи. Принудувањето е оправдано само ако целта Ви е од „животна“ важност.

ПОПУШТАЊЕ (ПП) – Вие сте во состојба да се откажете од своите цели

само за да ја одржите врската со другата страна на највисоко ниво. Ова е оправдано само ако станува збор за односи со другата страна кои Ви се од исклучителна важност, а целта на другата страна ѝ значи многу повеќе отколку што Вам Ви значи Вашата цел. Попуштањето најбезболно се прави со примена на доза хумор или со извинување.

ПАЗАРЕЊЕ (ПЗ) – Подготвени сте да се откажете од дел од сопствените цели и дел од добрите односи со другата страна за да се постигне заедничка согласност. Пазарењето е соодветно кога и целите и односите со другата страна Ви се делумно важни, а ситуацијата е таква што не може да се очекува дека ќе се добие сè што се сака.

СООЧУВАЊЕ (ПС) – Вие често ги иницирате преговорите заради задоволување на Вашите цели, но и целите на другата страна со зачувување на меѓусебниот однос на највисоко ниво. Потрагата по решението е заедничко, а тензијата и негативните чувства се минимални. Соочувањата со конфликтот е неминовно кога Ви се исклучително важни и целите, но и односите со другата страна.

6. ТИМСКА РАБОТА

Општа цел на темата:

Подобрување на знаењата за тимската работа, како една од најдобрите форми за решавање на проблемите и предизвиците со кои се сретнуваат организациите.

Стектнати компетенции на директорот:

- Да умеа со својата работа да влијае врз развојот на позитивните односи и тимскиот дух во колективот;
- Да знае да формира, организира и да ја поддржува работата на тимовите;
- Да ја координира работата на тимовите;
- Да знае да обезбедува размена на информации помеѓу тимовите;

Теоретски дел

6.1. Тимската работа како поим и основа за менаџирање на вработените

6.2. Развој на тимската работа

6.3. Ефикасна и ефективна тимска работа

6.4. Водење на тимовите

6.5. Ефективни тимови во училиштата

6.1. Тимската работа како поим и основа за менаџирање на вработените

Луѓето се социјални битија кои имаат потреба да бидат составен дел од некоја група. Групата овозможува нивна сигурност, комуникација, разменување на идеи и размислувања и ја олеснува заедничката работа. Работните групи претставуваат одреден број луѓе кои треба да воспостават меѓусебна интеракција, која ќе му овозможи на секој член да се гледа како составен дел на таа група. Ваквата интеракција се остварува преку кооперација на

активностите што се ставаат во улога на постигнување на целите во организацијата. Овие групи функционираат врз основа на постојаните движења во неа кои ѝ даваат динамичен карактер, кој, пак, е основа за нејзино ефикасно функционирање. Најчесто групите се формираат, со цел поединците да ја достигнат заедничката цел. Движејќи се заедно по патот кој е исполнет со голем број потребни активности, секој член на групата се чувствува сигурно. Таа овозможува изведување активности кои човекот, како поединец, не може да ги реализира. Како што претходно беше наведено, човекот е социјално битие, а групата ја задоволува таа негова потреба. Секој нејзин член го добива она што му е потребно, но истовремено тој го дава својот придонес преку нештата што претставуваат потреба на групата.

Бројот на нејзините членови треба да биде повеќе од два, со оглед на фактот што интеракцијата, која треба неопходно да биде остварена во вакви ситуации, во спротивно не може да ја поттикне групната динамика. Во оваа фаза на формирање, групата не може да функционира како тим, бидејќи не постои клима во неа која ќе овозможи насочување на поединечните енергии, кон една заедничка цел. „Поединецот може да работи напорно, но неговиот напор нема ефикасно да се пренесува на напорот на тимот. Но, кога тимот ќе ја развие својата усогласеност, се јавува заедничкиот правец и настанува хармонизација на енергијата на поединецот. Во тимот постои заедничка цел, заедничка визија и се сфаќаат начините за меѓусебно надополнување на напорите.“²⁶

Треба да се напомене дека секој тим претставува група, но секоја група не е тим. Тоа што ѝ недостига на групата, за конечно да прерасне во тим, е постројување или насочување на сите тие поединечни енергии кон една заедничка цел. Со други зборови, треба да проработи синергијата. Терминот синергија вообичаено се дефинира како „поим што означува дека тимски комбинираниите и внатрешно ориентираните напори на членовите на тимот се поголеми, отколку сумата на нивните поодделни напори“. Ефектот од дејството на синергијата во многу случаи е мерлив и евидентен. Постоенењето на ова синергетско или здружено дејство се смета за главна причина за негова употреба во тимовите и појава на т.н. мудрост на тимот, според која ефективност на тимот е поголема од простиот, парцијален збир на поединечните ефективности.

Табела 2. Разлика меѓу тим и група

Ефект $2+2=5$ или $1+1>2$

Карактеристики	ГРУПА	ТИМ
одговорност	индивидуална	групна
мотивираност	мала	голема
комуникација	слаба	охрабрувачка
цели	индивидуални	заеднички
донесување одлуки	гласање	консензус
синергија	нема	до 30%
его	индивидуално	колективно
хиерархија	постои	минимална

вештини	некомплементарни	комплементарни
организациски промени	неотпорна	отпорна
самостојност	мала или никаква	висок степен

Постојат неколку фактори што го идвојуваат тимот од групата: улоги и одговорности, олеснување, идентитет, кохезија, комуникација, ентузијазам, флексибилност. За да се постигне тоа, потребно е време и работа. **Тимовите се создаваат, а не се случуваат.** Во моментот на формирањето на секој тим, тој е само работна група.

Суштината на тимската работа, најдобро е содржана во англискиот збор **TEAM** третиран како акроним (Togeather Everyone Achieve More) што во слободен превод би значело: со заедничка работа секој постигнува повеќе.

Тим е мала група на луѓе (од 2 до 25), со комплементарни знаења и вештини, кои имаат заедничка цел, присајат, ентузијазам и одговорност. Членовите на тимот можат успешно да ја прифатат и реализираат секоја поставена задача. Секој член на тимот работи самостојно на својата задача, но истовремено соработува со преостанатите членови. Во тимот постои искрена, отворена и професионална комуникација.

Тимот обезбедува три големи придобивки:

1. Максимално го развива човечкиот потенцијал;
2. Предизвикува синерџичен ефект;
3. Овозможува континуиран напредок.

Тимот станува место каде што личните визији претставуваат основа за градење на заедничка визија. За да се остварат целите на тимот, сите негови членови треба да функционираат како еден. Тимот е место во кое се почитуваат разликите помеѓу членовите што овозможува тие да бидат, од една страна, хетерогени и флексибилни, но истовремено квалитетно да го остваруваат заедничкото работење.

За Адигес,²⁷ основна потреба во менаџментот е градење на комплементарни тимови со чувство за соединети разлики. Доколку тимовите се формираат со личности кои се исти според своите способности и карактеристики со лидерот, односно менаџерот, тоа не претставува формирање тим, туку клонирање (сите во тимот мислат исто). Ваквите тимови претставуваат недостаток на организацијата кој негативно ќе се рефлектира врз нејзиното работење. „Кога во некој тим (организација) се наоѓаат две личности кои секогаш и во сè се согласуваат, една од нив е непотребна.“²⁸ Но, не е доволно тимот да обезбедува само застапување на разликите, туку тие треба да се почитуваат и на тој начин да ги соединуваат членовите на тимот.

27 Адигес, И. (1994): Овладување со промените: Моќта на заемната почит и доверба во личниот живот, сејмениот живот, бизнисот и општеството, Скопје: ДЕТРА центар стр.91

28 Adizes, I. (2006): Menadžment za kulturu, Novi Sad: Adizes menadžment konsaltin, стр. 139

6.2. Развој на тимската работа

Процесот на градење тимови бара да се обрне внимание на следните чинители:

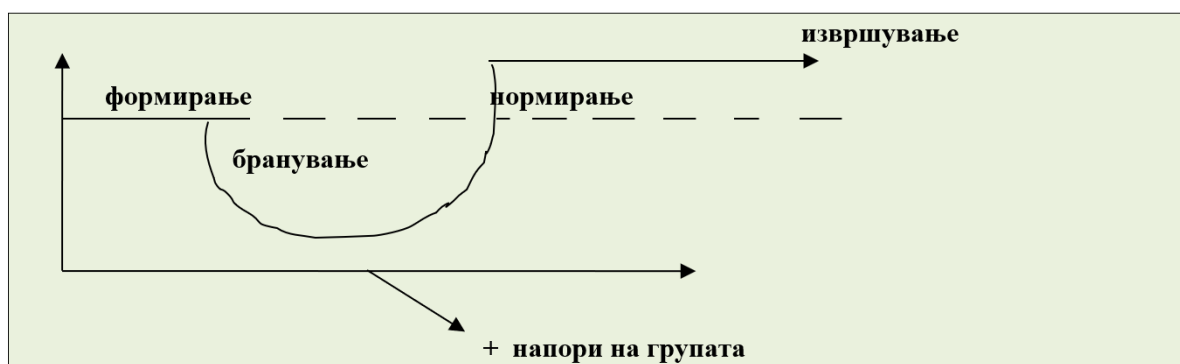
- избор на членови на тимот,
- дефинирање на визијата, мисијата и целите на работата на тимот,
- распределба на задачите,
- дефинирање на планот на активностите,
- воспоставување рамноотежа на вештините во тимот,
- алоцирање на ресурсите и улогите во тимот, мерење на резултатите од работата,
- усогласување на особеностите на членовите на тимот и
- тренинг на членовите на тимот за успешна заедничка работа.

Првиот чекор во развојот на кохезиски и функционален тим е воспоставување на доверба. Довербата мора да се гради врз основа на почитување на другите, што произлегува од потребата членовите на тимот подготвено и без стеснување да ги признаваат и прифаќаат своите грешки, слабости и пропусти и, исто така, да ја искажуваат потребата за помош. На ист начин треба да ги прифаќаат силата и слабостите на другите, дури и ако таа сила ја надминува нивната сопствена.

Овој чекор е всушност потешок за менаџерите, т.е. директорите, отколку за самите членови на тимот. Понекогаш менаџерите сметаат дека пред талентирани членови на тимот рескираат да ја загубат позицијата на моќ. Сепак, би требало да можат да покажат слабост во тешки ситуации со што ќе им дадат пример на другите. Ако менаџерите не допуштаат некој друг во одредена ситуација „да е подобар од нив“, таквиот образец на однесување се пренесува на членовите на тимот кои се затвораат едни кон други за да не дојдат во ситуација да ги признаат своите слабости или грешки. Затоа, изјавите од типот: „згрешив“, „жал ми е“, „во ова сте подобар од мене“, стануваат индикатор на воспоставениот висок степен на меѓусебна доверба и почитување меѓу членовите на тимот, што претставува услов за нивната заедничка успешна работа. Без овој чекор во развојот на тимот, тимот нема да биде способен за учество во здрав конфликт.

Преданоста и лојалноста на членовите кон тимот, претставува цел на сите менаџери. Со оглед на тоа дека ретко постои природен консензус, оваа цел тешко се постигнува. Членовите можат да му бидат предани на тимот ако не учествуваат во продуктивен и неуправуван конфликт. Можеби иронично звучи фактот дека тимовите кои поради честите кавги, на надворешниот набљудувач може да му се чинат дисфункционални, всушност истовремено се оние што успеваат да донесат тешки одлуки и се држат за нивното спроведување. Сепак треба да се напомене дека преданоста кон тимската работа и конфликтите не се можни без развивање на меѓусебна доверба. Ако членовите на тимот се преокупирани само со себе, нема да бидат способни пред преостанатите членови да ја развиваат преданоста и лојалноста ниту, пак, да учествуваат во конфликтите.

Градењето на тимот е процес кој вклучува развивање чувство на доверба и соработка меѓу членовите на тимот. Моралот на тимот може да зависи од следниве чинители: поткрепата, достапноста на ресурсите, интензитетот и квалитетот на комуницирањето и од особеностите на членовите на тимот. Членовите на помалку успешните тимови се наклонети кон пријавување на нечие неприфатливо однесување на водачот на тимот, па дури и кон озборување и ширење гласини. Ваквото однесување нема само деструктивно дејство врз тимскиот морал туку условува, со лесно решливите прашања, членовите на тимот да се занимаваат подолго од вообичаено. Менаџерите немаат лесна задача кога треба членовите на тимот да ги соочат со однесувањето кое ѝ штети на тимската работа. Меѓутоа, тоа може да се постигне и да успеат во намерата така што целите на работата во тимот јасно ќе се определат и дефинираат, што овозможува лесно препознавање на однесувањата кои им штетат на тимот, а членовите што ги манифестираат да се опоменат.



Слика 6. Развојни фази на тимот

6.3. Ефикасна и ефективна тимска работа

Ефикасноста и ефективноста на тимовите, а врз основа на тоа и успешноста на тимската работа, како што претходно беше истакнато, зависи од степенот на присутност на определени детерминанти или одредници. Во овој контекст, од повеќето такви детерминанти, како особено значајни за воспитно-образовните организации ќе бидат потенцирани само дел, и тоа: **мотивирањето и комуникацијата**, кои се фактори од кои исклучиво зависи степенот на успешност на тимската работа и кои слободно може да се наречат меки алатки кои се предуслов за доброто тимско лидерство.

Мотивирањето е значаен сегмент во процесот на работа на тимовите, кое ја зголемува енергијата, врши насочување кон достигнување на индивидуалните и тимските цели, и е во функција на одржување на поведението на членовите на тимот. Тимското лидерство треба да се движи во насока на мотивирање на членовите на тимот во правец на достигнување на самоактуализацијата, при што, според Маслов,²⁹ личностите се одликуваат со вредности што ги надминуваат нивните индивидуални интереси. Тие се посветени и работат на нешто што ја развива „дихотомијата“, односно состојбата каде што процесот на работа предизвикува радост.

Секој директор треба да има развиени знаења, способности и вештини за правилно спроведување на процесот на мотивирање. Неговата вештина произлегува од навремено воочување на степенот на постигнати резултати, при постигнувањето на организациските цели, што зависи од непосредните изведувачи на работните задачи. Колку повеќе се поттикнати за работа, толку резултатите од нивната работа ќе бидат поголеми. Во таквиот процес, потребно е да вршат охрабрување, да го наметнуваат своето влијание врз членовите на тимот, да предизвикуваат ситуации што вршат инспирирање, како и постојано да ги инспирираат членовите на тимот како реализатори и извршители на работните задачи.

Комуникацијата претставува фактор без кој функционирањето на тимот и очекувањата за ефикасна и ефективна тимска работа би биле беспредметни. Добриот лидер знае дека не постои тим и тимска работа без развиени вештини за комуникација, кои треба да бидат практикувани до степен на максимални можности. Комуникацијата значи услов за градење на доверба, развивање висок степен на мотивираност, градење добра клима за работа, достигнување состојба на заедништво како една од одликите на успешните тимови во кои доследно се спроведува процесот на ефикасна и ефективна тимска работа.

Ефективната и ефикасна **тимска комуникација** подразбира процес во кој информациите „течат“ во три правци (хоризонтално и вертикално во тимот, како и комуникација со надворешната средина во организацијата и надвор од неа). Во контекстот на ова, Питер Дракер вели: „Најважно во комуникацијата е да го слушнете тоа што не е изговорено“.³⁰

Постојат повеќе форми на тимска комуникација:

- **Формална и неформална комуникација.** Формалната комуникација се однесува на протоколот на информации кои се потребни за реализација на одредена работна задача, на релацијата лидер-член на тим и обратно. Неформалната комуникација се осигурува преку разговор на членовите во тимот и има цел да ги задоволи потребите за интеракција како социјална категорија, што позитивно се рефлектира врз нивните работни процеси;
- **Интерна и екстерна комуникација.** Интерната комуникација претставува проток на информации на ниво на тим, додека екстерната претставува поврзување и интеракција со надворешната средина на тимот, во организацијата каде што тој дејствува или во нејзиното надворешно окружување;
- **Комуникација надолу, нагоре, латерална и дијагонална.** Комуникацијата надолу претставува проток на информации од лидерот кон членовите на тимот. Таа има цел да изврши пренос на притоечно до-несени одлуки на ниво на организацијата во целина, на членовите на

30 Masić, B., Babić, L., Bojanović, DŽ. J., Dobrivoić, G., Veselinović, S. (2010) Menadžment: principi, koncepti i procesi, Beograd: UNIVERZITET SINGIDINUM, стр. 299

тимот и што треба да ги сроведаат. Комуникацијата нагоре најчесто се сроведува во ситуации кога лидерите треба да ги пренесат ставовите на членовите на тимот на бордоот на директори или на други тимови кои хиерархиски повисоко се поставени во самата организација. Комуникацијата што се сроведува во тимовите кои се на иста хоризонтална поставеност е латерална, додека дијагоналната комуникација се однесува на преносот на информации помеѓу различни тимови кои припаѓаат на различни организациско-хиерархиски нивоа.

Табела 3. Главни карактеристики на ефикасен и неефикасен тим

Ефикасен тим	Неефикасен тим
мала бројност	фрустрација
комплементарни вештини	конфликт
заедничка цел	нездрава конкуренција
специфични цели	непродуктивни состаноци
заеднички приод	недоверба во водачот на тимот
заедничка одговорност	лоша комуникација

Еден од главните плодови на доброто водство на тимот е **УСПЕШЕН И ЕФЕКТИВЕН ТИМ!**

Карактеристики на ефективен тим:

1. Срекен тим;
2. Создава јасни и договорени цели;
3. Има јасни процедури;
4. Прави редовен и целосен преглед на напредокот на работата на тимот;
5. Има отворени линии за комуникации;
6. Има клима на поддршка и доверба;
7. Признава дека конфликтот е неизбежен, но дека може да биде конструктивен;
8. Се грижи за персоналниот и кариерниот развој на своите членови.

6.4. Водење на тимовите

Оркестрите можат да содржат одлични виолинисти, дувачи, инструменталисти, можат да имаат прекрасна композиција пред себе, но ако диригентот не е водач, тие нема да создадат добра изведба на музиката.

Нема тим без водач и нема водство без тим!

За воспоставување здрава атмосфера за работа во тимот, најголемата одговорност ја има водачот на тимот. Водачот мора да раководи со помош на деморатски принципи и начела, штитејќи го достоинството на секој член на тимот, поттикнувајќи го креативното мислење и охрабрувајќи ги когнитив-

ните конфликти. Должност на секој член на тимот, а не само на водачот, е да се држат под контрола когнитивните конфликти, за да не прераснат во афектни, т.е. во лична нетрпеливост помеѓу одделни членови на тимот или неформалните групи во тимот. Освен наведеното, улогата на водачот на тимот е:

- *да обезбеди адекватни услови во кои тимот ќе работи и создава,*
- *да ги унапредува односите на соработка меѓу членовите,*
- *да го охрабрува и унапредува тимскиот дух и начин на работа,*
- *да помага во донесувањето на рационални и правовремени одлуки,*
- *да ги охрабрува организациските, техничките и другите евенчуални промени,*
- *да ја одржува дисциплината во тимот и н.*

Многу менаџери сакаат да ја стимулираат успешноста на тимовите, но себеси не се гледаат како активни членови во тој процес. Понекогаш владее мислењето дека со тимовите владеат членовите на тимот. Меѓутоа, менаџерот има клучна улога при воспоставувањето на климата за развој на тимот. Ако се погледне во тимовите надвор од работната организација, јасно е дека нивниот успех зависи од нивното водење. Спортските тимови имаат тренери, оркестрите имаат диригенти. Овие тимови не можат спонтано да станат успешни, туку се развиваат и растат со помош на водачот, чија задача не е да контролира, туку да подучува, насочува, поттикнува, организира и помага. Водачот на тимот всушност може да се опише како катализатор: тој е чинител кој го овозможува развојот во определена насока.

Со текот на времето, односно низ животниот циклус на изградбата на тимот, улогата на водачот на тимот се менува. Во почетокот на создавањето на тимот, улогата на водачот примарно се врзува за помошта околу донесувањето на мисијата и целите, како и со развојот на вештините како што се управување со конфликти, управување со времето, со состаноците итн.

Водач треба да биде оној што ќе ги отстрани пречките во работата на тимот во смисла на личностите кои се во голема мера некооперативни или им недостигаат вештини за работа во тимот, така што предизвикуваат различни пречки во работата.

Како што тимот се равива и созрева, улогата на водачот на тимот се менува, па тој може да стане рамноправен член на тимот или може делумно да се повлече и тимот да го препушти на самоорганизација и самоуправување во работата.

6.5. Ефективни тимови во училиштата

Во државите со развиен образовен систем и добри училишта, актуелни се таканаречените „тимови кои учат преку практична работа“. Концептот на овие тимови се заснова на потребата, преку соработка да се одговори на комплексните проблеми со кои се соочуваат наставниците и воспитувачките, да се анализира индивидуалната енергија на јасни резултати за напредокот на училиштето. Меѓутоа, од голема важност за една организација, а оттука и за училиштата како воспитно-образовни организации, е и точното мерењето на

изведбата т.е. перформансите на тимовите. Тоа е процес во кој се вложува многу време и напор. Успешноста и ефективноста на училишните тимови на крај го одредува и севкупниот перформанс на организацијата така што ефективните менаџери кои се способни да воспостават добри односи помеѓу членовите на групата и да изградат добри комуникациски канали се од голема важност за успехот на секој проект со кој се справува тимот. Во таква средина сите членови на тимот ќе бидат во можност да се здобијат со нови вештини и знаења за во иднина. Дополнително на тоа, еден критичен аспект од точната проценка на тимскиот перформанс се изразува преку можноста членовите на тимот да добијат фидбек за нивниот придонес, посочување грешки и корекција на истите со што би се спречило нивно повторување.

Сандрстром (1990) тврди дека тимската ефективност има два дела:³¹

1. Првиот дел ја вклучува **повратната информација која членовите на тимот ја добиваат од клиентите** (учениците, родителите, партнерските училишта, институции, итн.). На овој начин може да се види каде се направени грешки и да се изнајдат начини за нивно коригирање, а тимот не само што може да ги лоцира своите грешки и послаби страни туку преку корекција може и да го подобри својот перформанс.

2. Вториот дел е тесно поврзан со **внатрешната атмосфера во тимот**. Затоа е потребна постојана посветеност на членовите на тимот да инвестираат време и напор за да го подобрат работењето заедно, како и способноста да ги решат потенцијалните конфликти и меѓусебни разлики.

Менаџерите на училиштата и на другите воспитно-образовни установи, мора да ги развиваат своите вештини за развој на тимска работа и мора да помогнат да се развие чувство на доверба помеѓу членовите на тимот, како и чувство на самодоверба кај секој индивидуален член. Како последица, ова ќе го подобри начинот на комуникација и развивање на нови идеи помеѓу членовите на групата, што ќе овозможи задачите и целите да бидат завршени побрзо и по ефективно. Дополнително, недостигот на визија и ориентација кон извршување на задачата може да има оштетувачки последици за перформансот на тимот, па затоа, менаџерот мора да се осигури дека сите членови ја разбираат „поголемата слика“ и секој од нив знае како тој/таа се вклопува во таа слика.

31 <http://www.pretpriemac.com/timska-rabota-efektivnost/> посетено на 27.7.2018

ПРИЛОЗИ

Белбинов тест

Менаџерскиот колеџ „Хенли“ (Henli) во Англија го разви следниот тест за определување на улогите на членовите во тимовите, под раководство на Мериџит Белбин (Meredith Belbin). Овој тест, во ваква форма, е резултат на добиените одговори од неговото спроведување на менаџери од цела Европа (повеќе од 30.000 одговори).

Резултатите на тестот не се базираат на теорија, туку повеќе се втемелени врз систематизирани искуства, од функционирањето на тимот и придонесот на членовите во тимската работа. Важно е да се нагласи дека тестот не се обидува да даде конечен одговор за тоа какви се поединците. Тестот е алатка со којашто може да се одразат можните тенденции покажани во тестот, индивидуално или групно.

Тестот е поделен на седум дела (нумерирани од 1 до 7), а секој дел е составен од по осум изјави (означени со букви од А до Н). За секој дел се предвидени по 10 поени или вкупно 70 поени. Овие 10 поени треба да се распределат по некои или по сите осум изјави, во зависност од тоа која од изјавите одговара најмногу на ставовите, мислењата, однесувањето на поединецот што го пополнува тестот (изјави што најмногу ја отсликуваат неговата личност). На оние изјави кои воопшто не одговараат на личноста, не им се доделуваат поени. Битно е да се напомене дека мора да се распределат сите 10 поени, ниту повеќе ниту помалку.

Поените може да бидат распределени (дистрибуирани) по изјавите, според оценка на оној што го пополнува тестот. Така, на пример, може:

- на 5 изјави да им се рапределат по 2 поени,
- на 6 изјави по 1 поен и на 2 изјави по 2 поени,
- на 2 изјави по 5 поени,
- на 2 изјави по 3 поени и на 1 изјава – 4 поени
- на 1 изјава сите 10 поени итн. (постојат многу различни комбинации).

Откако ќе се пополнат сите делови од тестот, поените се запишуваат во табелите што следуваат понатаму.

ИЗЈАВИ – ТВРДЕЊА

1.	Верувам дека можам да придонесам во работата на тимот, поради следното:	Број на поени
A	Мислам дека можам брзо да ги согледам и да ги искористам новите можности.	
B	Многу добро соработувам со различни типови луѓе.	
C	Имам вроден талент и способност да осмислам нови идеи.	
D	Мојата способност се заснова на тоа што секогаш можам да го откријам најдоброто кај луѓето што имаат некоја способност, со што ќе придонесам за остварување на целите/задачите на тимот.	
E	Мојата способност да завршувам некои работи е одраз на мојата лична ефективност.	
F	Подготвен(а) сум да се соочам со привремена непопуларност ако тоа на крајот ќе води кон постигнување значајни резултати.	
G	Вообичаено можам да го почувствувам најдобриот пристап за оние ситуации што ги имам искусено порано.	
H	Можам да понудам листа на можни алтернативи за акција и притоа да не оставам впечаток на предумисла или предрасуда.	
2.	Ако имам некој недостаток во тимската работа, тогаш тоа е бидејќи...	Број на поени
A	не се чувствувам пријатно кога состаноците не се правилно структурирани/осмислени, контролирани и генерално добро водени.	
B	имам навика да бидам премногу дарежлив(а) кон оние што имаат разумни ставови, а на кои не им е посветено доволно внимание.	
C	имам навика премногу да зборувам кога тимот се насочува кон нови идеи.	
D	мојата желба за објективност ми оневозможува да пристапам кон работата со ентузијазам и отворено.	
E	понекогаш ме гледаат како моќен/моќна и авторитативен/авторитативна, кога е потребно да се извршат задачите.	
F	мислам дека е тешко да се раководи имајќи предвид дека сум премногу чувствителен/чувствителна кога е во прашање атмосферата во тимот.	
G	имам навика премногу да се занесувам во сопствените идеи и така ја губам врската со она што се случува.	
H	според мислењето на моите колеги, непотребно се грижам околу деталите и премногу потенцирам дека работите можат да тргнат и на лошо.	
3.	Кога работам на некој проект заедно со други луѓе,...	Број на поени
A	имам влијание врз луѓето, но не вршам притисок врз нив на кој било начин.	
B	најчесто сум внимателен/внимателна, а тоа е важно за да не погрешам поради невнимание или направен пропуст.	
C	подготвен(а) сум да поддржувам акција за состанокот да не заврши со впечаток за изгубено време или неостварување на главната цел на состанокот.	
D	ме сметаат за личност што придонесува во тимот со нешто оригинално.	
E	секогаш сум подготвен(а) да прифатам корисна сугестија или совет кој е од заеднички интерес.	
F	сакам да бидам во тек со најновите сознанија потребни за креирање и развој на нови идеи.	
G	мислам дека мојата способност за проценување може да помогне во донесување на вистинските (добрите) одлуки.	
H	на мене можат да сметаат секогаш кога е потребно да се организира некоја важна работа.	

4.	Мојот карактеристичен пристап кон тимската работа е таков што...	Број на поени
A	сакам добро да ги запознам своите колеги.	
B	не се двоумам ако е потребно да се спротивставам на различните погледи или ставовите на другите луѓе или да ги бранам своите ставови и кога сум во малцинство.	
C	можам да најдам цела листа аргументи за да ги оспорам лошите предлози или неоснованите сугестии.	
D	мислам дека имам талент за да реализирам некој план што е веќе разработен.	
E	јас сум во состојба да заобиколам нешто што е очигледно и да настапам со нешто што е неочекувано.	
F	во секоја задача на тимот во кој учествувам внесувам перфекционизам.	
G	подготвен(а) сум да ги искористам контактите/врските што ги имам надвор од тимот.	
H	иако сакам да ги чујам сите ставови, не се премислувам да донесам своја одлука кога за тоа е вистинско време.	
5.	Задоволен сум со работата бидејќи...	Број на поени
A	обожавам да ги анализирам ситуациите и да се справам со сите можни алтернативи.	
B	сакам да пронаоѓам практични решенија за постојните проблеми во работата на тимот.	
C	се чувствувам убаво кога се воспоставува добра клима за работа во тимот.	
D	можам да имам големо влијание во процесот на донесување одлуки во тимот.	
E	во состојба сум да откријам луѓе што можат да понудат нешто ново во работата на тимот.	
F	имам способност да ги придобијам луѓето во извршувањето на работните задачи.	
G	се чувствувам дека сум во елемент тогаш кога можам целосно да се посветам на извршување на задачите.	
H	сакам да пронаоѓам подрачја што ја прошируваат мојата имагинација.	
6.	Ако ненадејно добијам некоја тешка задача, временски ограничена и со непознати луѓе, тогаш...	Број на поени
A	сакам да се повлечам настрана и да се вратам со некое добро размислување пред да ја донесам одлуката.	
B	подготвен сум да бидам соработник на некоја личност што покажува позитивен пристап во решавањето проблеми, независно од тоа колку тешко тоа може да биде.	
C	можам да најдам начин за поедноставување на задачата тогаш кога ќе пронајдам кои поединци во тимот можат најмногу да придонесат.	
D	моето чувство за итност ми помага задачите да ги извршувам навреме.	
E	можам да бидам смирен(а) и да ја задржам мојата способност за трезвено размислување.	
F	можам да ја задржам главната цел непроменета независно од притисокот на другите во тимот или околностите.	
G	можам да го преземам водството ако не постои напредок во работата на тимот.	
H	можам да почнам дискусија со цел да ги стимулирам новите идеи и да ги придвижам работите.	
7.	Што се однесува до проблемите со кои се справуваме при работата во тимот...	Број на поени

A	јасно покажувам дека не ги трпам оние што ја спречуваат работата на тимот.							
B	другите членови на тимот можат да ме критикуваат дека сум премногу аналитична личност и недоволно интуитивна.							
C	можам да ја забавам работата на тимот со мојата желба работата да се изврши како што треба.							
D	најчесто брзо ми досадуваат другите членови на тимот и затоа сметам на еден или двајца кои можат да ме инспирираат.							
E	тешко ми е да почнам со некоја работа пред да ми станат јасни целите на таа работа..							
F	тешко ми е да си ги објаснам проблемите и да се справам со сложените проблеми што се појавуваат во работата на тимот.							
G	свесен/свесна сум дека барам од преостанатите да го направат тоа што не можам јас да го направам.							
H	се премислувам кога треба да ги изнесам своите ставови ако почувствувам јака опозиција во тимот.							
Исказ	IM	CH	SH	PL	RI	ME	TW	CF
1.	G	D	F	C	A	H	B	E
2.	A	B	E	G	C	D	F	H
3.	H	A	C	D	F	G	E	B
4.	D	H	B	E	G	C	A	F
5.	B	F	D	H	E	A	C	G
6.	F	C	G	A	H	E	B	D
7.	E	G	A	F	D	B	H	C
Вкупно								

IM – РЕАЛИЗАТОР
SH – ПРЕДИЗВИКУВАЧ
RI – ИСТРАЖУВАЧ НА РЕСУРСИ
TW – ТИМСКИ РАБОТНИК
CH – КООРДИНАТОР
PL – ИНОВАТОР
ME – ЕВАЛУАТОР
CF – ИЗВРШИТЕЛ(финализира)

Степен на изразеност на улогите во тимот според Белбиновиот тест

Улоги во тимот	Низок 0 – 33%	Просечен 33 – 66%	Висок 66 – 85%	Многу висок над 85%	Просечни резултати
Реализатор	0 - 6	7 - 11	12 - 16	17 - 23	10,0
Координатор	0 - 6	7 - 10	11 - 13	14 - 18	8,8
Предизвикувач	0 - 8	9 - 13	14 - 17	18 - 36	11,6
Иноватор	0 - 4	5 - 8	9 - 12	13 - 29	7,3
Истражувач на ресурси	0 - 6	7 - 9	10 - 11	12 - 21	7,8
Евалуатор	0 - 5	6 - 9	10 - 12	13 - 19	8,2
Тимски работник	0 - 8	9 - 12	13 - 16	17 - 25	10,9
Извршител	0 - 3	4 - 6	7 - 9	10 - 17	5,5

Карактеристики на секоја од улогите во тимот

Енергија			
Завртен кон себе	Реализатор Си ја работи својата работа	Предизвикувач Влијае врз другите	Завртен кон другите
Завртен кон себе	Извршител Навлегува во детали	Координатор Ги привлекува другите од тимот	Завртен кон другите
Завртен кон себе	Евалуатор Следи и проценува	Истражувач на ресурси Позитивен, добар пријател	Завртен кон другите
Завртен кон себе	Иноватор Открива нешто ново	Тимски работник Ги интегрира членовите на тимот	Завртен кон другите
Рафинираност			
Улоги во тимот	Значење	Предности	Недостатоци
Реализатор	Конзервативен Многу должности Предвидлив Работи по план	Добар работник Добар организатор Самодисциплиниран Редовен Посакуван за менаџерите	Недостиг на флексибилност „Глув“ за непроверени идеи Не е прв кога се работи за нешто ново
Координатор	Смирен Полн со самодоверба Го контролира своето однесување	Добро слуша Собира идеи Мислењата, ставовите и постигањата на другите членови на тимот ги прима без предрасуди	Никогаш не се експонира Не настапува со идеи Не ги промовира своите постигања
Предизвикувач	Чувствителен Пренапрегнат Се истакнува и јавно истапува Динамичен	Честопати знае да постави предизвик кога тимот не е ефикасен Позитивен провокатор Секогаш во прв план	Умее да провоцира Брзо се лут и покажува нетрпеливост Потребен е мал напор на координаторот за да го смири
Иноватор	Индивидуалец Неприспособлив Интелигентен Размислува сериозно	„Генијалност“ Досетлив интелект Поседува знаење Креативен – дава идеи	Секогаш е во облаци Затворен е во себе Детално проверува (теориски и практично)
Истражувач на ресурси	Насочен Отворен Знае да се занесува Редовен Комуникативен Го има на секаде	Контактира со многу луѓе Секогаш го интересира нешто ново Одговара на различните предизвици	Не сака рутинско однесување Брзо го губи интересот за работа по почетното воодушевување

Евалуатор	„Трезен“ Тивок Нечувствителен Внимателен	Промисленост Способност за расудување Аналитичност во евалуацијата на идеите	Недостиг на дух Недостиг на способности за мотивирање на другите
Тимски работник	Насочен кон луѓето Чувствителен Омилен Се залага сите да бидат задоволни	Способност за адаптирање кон луѓето и ситуациите Репрезент на тимскиот дух Се грижи за климата во тимот	Неодлучност во кризни моменти
Извршител	Поттикнува Има чувство на вина Уреден Немирен	Перфекционист	Се грижи за мали работи Одбива да прифати: „Ајде доста е, ќе се среди“

2. Зајакнување на тимот што помага во неговото градење

Најважниот чекор во планирањето на активностите за зајакнување на тимот доаѓа на почетокот: прво мора да препознаете со кои предизвици и проблеми се соочува вашиот тим. Дури потоа може да изберете ефикасни вежби што ќе помогнат тие да се надминат.

Потоа размислете за моменталните силни и слаби страни на тимот. Поставете си ги следниве прашања за да го откриете изворот на проблемот:

Дали постојат судири помеѓу поединци што доведуваат до поделба во тимот?

Дали членовите на тимот мора меѓусебно да се запознаат?

Дали поединци во тимот се сосредоточени на сопствениот успех и со тоа ѝ штетат на групата како целина?

Дали лошата комуникација го забавува напредувањето на тимот?

Дали луѓето треба да научат како да работат заедно наместо секој да работи за себе?

Дали поединци во тимот имаат отпор кон промените и дали тоа влијае врз способноста на групата да напредува?

Дали на членовите на тимот им е потребна морална поддршка?

Кога ќе ги утврдите причините за проблемите во вашиот тим, ќе може да планирате вежби што ќе се занимаваат со овие проблеми. На тој начин ќе му помогнете на тимот да извлече вистинска корист и да почувствува дека ангажирањето вредело за трудот.

Примери на вежби за зајакнување на тимот

Постојат буквално илјади активности за зајакнување на тимот, кои се занимаваат со голем број проблеми на оваа тема. Еве дел од основните вежби кои би требало да ги пробате доколку во вашиот тим има проблеми со комуникацијата, стереотипите, довербата и сл.

1. Цртање грб со грб

Поделете ја групата во двојки и секоја двојка нека седне на подот, свртени

со грб еден кон друг. На едната личност од секоја двојка дајте ѝ слика со некоја форма, а на другата личност дајте ѝ молив и хартија. Замовете ги оние личности што ја држат сликата да им даваат вербални инструкции на своите партнери, како да ја нацртат формата, но притоа да не кажат ни збор за формата. Кога ќе ја завршат задачата, замолете ја секоја двојка да го спореди цртежот со оригиналот и да размисли за неколку работи:

Колку добро партнерот ја опишал формата?

Колку добро другиот член ги следел инструкциите?

Дали имало проблеми во комуникацискиот процес при испраќањето и примањето на информациите?

2. Сценарио за преживување

Во оваа вежба вашиот тим учи да комуницира и да се договара со цел да го обезбеди својот „опстанок“. Кажете им на членовите на својот тим дека нивниот авион ќе падне во океанот. Во близина се наоѓа остров, а на чамецот за спасување има место за секого и за уште 12 предмети кои им се потребни за преживување на островот. Дајте им инструкции да изберат кои предмети ќе ги понесат.

Како ќе донесат одлука?

Како ќе го рангираат или оценат секој предмет?

Вежби за давање повратна информација

1. Вежба за тимската работа и улогите – ВОЗИЛО

Чекор 1. Во двојки или индивидуално, замислете го тимот како возило. Тоа може да биде различно: автомобил, трактор, брод или авион. Возилото треба да ја отслика според вашето мислење, главната карактеристика на тимот. Нацртајте го возилото.

Чекор 2. Обидете се да ставите различни членови од тимот во возилото како делови од возилото. За кои делови сметате дека тие одговараат? Кој ќе биде едрата, моторот, компасот, седиштето, сопирачката, GPS итн.? Зошто?

Чекор 3. Покажете им ги вашите цртежи на другите.

Чекор 4. Што можеме од ова да научиме?

Време: Најмалку еден час за тим од 4 членови.

2. Вежба за давање лична повратна информација – ЖЕШКО СТОЛЧЕ

• Седнете во круг и сместете се удобно. Ставете едно столче во кругот. Еден по еден, членовите на тимот седнуваат на „жешкото столче“.

• Додека седите на столчето, кажете им на своите колеги за што би сакале да добиете повратна информација: на пр., за вашата тренерска работа, за улогата во тимот итн., имајќи ги предвид правилата за кои сте се договориле:

Ограничете го времето за седење на „жешкото столче“.

Додека седите на столчето не можете да реагирате на поединечни коментари на членовите на тимот, но имате време за реакција и прашања кога ќе заврши кругот, пред да седне следниот член на столчето.

Потребно време: најмалку 20 мин. за член на тимот

Внимание: оваа активност може да биде многу чувствителна. Пред да почнете, не заборавајте да се договорите околу основните правила за давање на повратната информација.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА:

- Adler, N. J., & Bartholomew, S. (1992). *Managing globally competent people*. Academy of Management Executive
- Adžes, I. (2006): *Menadžment za kulturu*, Novi Sad: Adžes menadžment konsalting
- Adair, J. (2006). *Effective Leadership Development*. London: Kogan Page
- Abrudan, M. M., Matei, M. C. (2009). „Talent Management – a strategic priority“, *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*
- Bradley, H. (1991): *Staff Development*, London: The Falmer Press
- Blankenship, J. (1972) *Public Speaking A Rhetorical Perspective*, New Jersey:Prentice-hall,inc.
- Bolman, L.G. i Deal, T. E.(1984.) *Modern Approaches to Understanding and Managing Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Bolman, L.G. i Deal, T.E. (1997.) *Reframing Organizations: Artistry, Choice and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bush, T. (2003.) *Theories of Educational Leadership and Management*. (3. Edition). London: SAGE Publications
- Bogičević, B. (2004): *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, str. 135 *ūprezeto od* Chao, G. (1994) *Organizational Socialization: Its Content and Consequences*, *Jornal of Applied Psychology*, Vol.79, No.5
- Cuthbert, R. (1984.) *The Management Process*, E324 *Management in Post Compulsory Education*. Buckingham: Open University Press
- Devine M, Powell M. (2008). „Talent management in the public sector“, *The Ashridge Journal*
- Erčulj, J. & Vodopivec,I. (1999) *S komunikacijo do ciljev*, Ljubljana: Šola za Ravnateljce
- English, W. F.(2006.) *Encyclopedia of educational leadership and administration*. California: Thousand Oaks
- Fenton, J. (1990.) *101 Ways to Boost Your Business Performance*. Mandarin Business
- Green, M. F. (ed.) (1988.) *Leaders for a New Era*. New York: American Council on Education
- Husén, T. i Postlethwaite, T. N. (ur.). (1994.) *The International Encyclopedia of Education* (2. uzg.). Oxford: Pergamon press.
- Hargreaves, D. & D. Hopkins (2001): *Šola zmore več – Managamentin praksa razvojnoga načrtovanja*, Zavod Republike Slovenije za šolstvo, Ljubljana
- Ingvanson, L.; Anderson, M; Gronn, P.; Jackson, A. (2006.) *Standards for School Leadership: A Critical Review of Literature*. Wolongong: Teaching Australia
- Inić B., Kukrika M., (2003);„Kako biti konkurentan na globalnom tržištu“,

Menadžment znanjem i intelektualnim kapitalom: Kvalitet, Poslovna politika, br. 9-10, Beograd

- Jovanović-Božinov, M., Kulić, Ž. I., Cvetkovski, T. (2004): *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend Univerzitet, Beograd
- Janicievic, J. (2000) *Komunikacija i kultura*, I.K. Zorana Stojanovica, Novi Sad
- Key Competencies (2002.) Survey 5. Brussels: Eurydice. EU
- Khavandkar, Jalil & Khavandkar, Ehsan (2009), "Intellectual Capital: Managing, Development and Measurement Models". Iran Ministry of Science, Research and Technology Press
- Leithwood, A. K. (1994.) *Leadership for school restructuring*. Educational Administration Quarterly
- Leithwood, A. K., Jantzi, D. (1999.) *Changing Leadership for Changing Times*. Buckingham, Philadelphia: Open University Press.
- Lindstrom, Ph. H. i Speck, M. (2004.) *The principal as profesional leader*. Thousand Oaks: Corwin Press.
- Lipicnik, B. (1994) *Clovecki viri in ravnanje z njimi*, in: Mozina et al, *Management, Didakta, Radovljica*
- Middlehurst, R. i Elton, L. (1992.) *Leadership and Management in Higher Education*. Studies in Higher Education
- Mozina, S. et al. (1994) *Management, Didakta, Radovljica*
- Morgan, G. (1997.) *Images of Organization*. Newbury Park, CA: Sage Publications
- Maslow, H.A. (2001) *O zivotnim vrednostima*, Beograd: IP Zarko Albulj
- Masić, B., Babić, L., Bojanović, D.Ž.J., Dobrivoić, G., Veselinović, S. (2010) *Menadžment: principi, koncepti i procesi*, Beograd: Univerzitet Singidinum
- *New School Management Approaches* (2001.) Paris: OECD.
- Obdržálek, Z. i Horváthova, K. (ur.) (2004.) *Organizácia a manažment školstva: Terminologický a výkladový slovník*. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo - Mladé letá
- Piansongnarn, O., Anurit, P., & Bunchapattanasakda, C. (2008). "Managing talented employees: a study of leading corporations in Europe", *European Journal of Social Sciences*
- Staničić, S. (2006.) *Menadžment u obrazovanju*. Rijeka: Vlastita naklada
- Rijavec, M.; Miljković, D.: *Kako rješavati konflikte?*, IEP, Zagreb, 2002.,
- Robinson, S. P.; Judge, T. A. (2010): *Organizacijsko ponašanje*, Mate d.o.o., Zagreb
- Robinson, S. P.; Judge, T. A. (2010): *Organizacijsko ponašanje*, Mate d.o.o., Zagreb
- Sikavica, P. (2011): *Organizacija, Školska knjiga*, Zagreb
- Silberman M., Clark K. (1995): *Ways to Make Meetings Active : Surefire Ideas to Engage Your Group*

- Senge, P. (2007): *Peta disciplina: Umeće i praksa organizacije koja uči* (prevod Slobodan Dimić), Novi Sad: Asee
- Starc, J., I Kevereski, L., (2009) *Diagnosis of the situation and training of Macedonian managers in function of effectively approaching towards the EU*, Kiro Dandaro, Bitola
- Tomic, Z. (2003) *Komunikologija, drugo izdanje*, Beograd
- Vesić, D. D. (2006): *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd
- Willis, L., Daisley, J. (1995): *The Assertive Trainer*. London: McGraw Hill Book Company
- Агџес, И. (1994): *Овладување со промени: Моќта на заемната љубов и доверба во личниот живот, семејниот живот, бизнисот и општеството*, Скопје: ДЕТРА центар
- Бешка, В.П. (1995) *Конфликт и Konfliktet*, Филозофски факултет, Скопје
- Вџекс, Д., (1998) *Разрешување конфликт и БЦМ, ФФ, Скопје*
- Гоцевски, Т. (2008): *Образовен менаџмент*, Македонска ризница, Куманово
- Кралев, Т. (2009): *Основи на менаџментот*, Универзитет за туризам и менаџмент, Скопје
- Пејковски, К. (2000) *Водството и ефективната комуникација*, Киро Дандаро, Битола
- Пејковски, К., Алексова, М., (2004) *Водство на динамично училиште*, второ дополнително издание, БРО, Скопје
- Пејковски, К., Јошевска, Ф. (2015): *Предизвиците на менаџментот и лидерството во воспитно-образовните организации*, Хераклиомерц и Коучинг-Н, Битола
- Пејковски, К., Јошевска, Ф. (2015): *Современите аспекти на лидерството во воспитно-образовните организации*, Хераклиомерц и Коучинг-Н, Битола
- Пејковски К. и Јанкуловска П. (2006): *Деловно комуницирање – ИРИС*, Сирџа
- Пејковски, К., Стоилковска, А. (2010): *Менаџмент на човечките ресурси*, Универзитет за туризам и менаџмент, Скопје
- Стојановски, М. (2010): *Менторство*, Универзитет Св. Климент Охридски, Педагошки факултет, Битола
- Стоилковска, А. (2005): *Како да се изгради здрава училишна клима*, Хераклиомерц, Битола
- Bersin, J. (2006). „Talent Management: What is it? Why now?“. достапно на: <http://www.bersin.com/Blog/post/Talent-Management--What-is-it--WhyNow.aspx>.
- www.ekof.bg.ac.rs/nastava/.../doc/KONFLIKTI.pdf
- <https://hrcak.srce.hr/Tomašević L., Marija.: Pregovaranje>

- ♦ <http://vtsns.edu.rs/wp-content/uploads/2016/09/Poslovne-komunikacije-SKRIPTA.pdf>
- ♦ <http://www.pretpriemac.com/timska-rabota-efektivnost/>



МОДУЛ

4

ДИРЕКТОРОТ КАКО ПЕДАГОШКИ РАКОВОДИТЕЛ

Автор:
м-р Коста Гочев

Скопје, 2019

Содржина

Вовед _____	333
Тема 1: Директорот како педагошки раководител _____	334
Компетенции на директорот на воспитно-образовна организација _____	335
Следење, анализирање и вреднување на работата на наставниците _____	336
Основни наставнички умеења _____	338
Разговор по следењето – основа за ефективна работа и развој на наставниците _____	339
Прилози _____	341
Тема 2: Планирање и одлучување _____	347
Поим и значење на визијата _____	347
Поим и значење на мисијата _____	
Улогата на директорот во креирањето на споделена визија и мисија _____	350
Успешно планирање во воспитно-образовната организација _____	351
Поим и фази на одлучување _____	354
Поим и видови одлуки _____	
Улогата на директорот на воспитно-образовната организација во процесот на одлучување _____	357
Прилози _____	360
Тема 3: Професионален и кариерен развој на наставниците _____	367
Потреба за континуирано лично и професионално усовршување на наставниците _____	367
Директорот на училиштето и развојот на вработените _____	374
Прилози _____	376
Тема 4: Обезбедување развој (иновација и промени) _____	385
4.1. Значењето на иновативноста за воспитно-образовниот процес _____	386
4.2. Водството и промените во воспитно-образовните организации _____	387
4.3. Справување со промените во воспитно-образовните организации _____	392
Прилози _____	394
Тема 5: Обезбедување на квалитет во училиштето _____	398
5.1. Поимот квалитет во образованието _____	398
5.2. Приоди за подобрување на квалитетот на работа на воспитно-образовната организација _____	402
5.3. Евалвација на квалитетот на работата на воспитно-образовната организација _____	406

Тема 6: Реституција како модел на педагошка комуникација	408
6.1. Градење ефективна педагошка комуникација	409
6.2. Реституција како процес на надминување на проблемски ситуации кај децата и младите	411
Прилози	414
Користена литература	415

Вовед

Крупните општествено економски и политички промени односно промената на парадигмите во Република Македонија во сите сфери на живеење и работење предизвикаа збунетост. Новото време наметна нови содржини, нов начин на размислување, нови однесувања со цел секоја организација и секоја индивидуа да си го пронајде своето место и улога во тоа време.

Постоењето на иднината и нашата ориентација кон неа ја определуваат смислата не само на живеењето туку и на работењето. Основна цел на организациските и индивидуалните визии и стратегии е успехот во предвидувањето и подготовките за соочување со задачите во иднина. Иднината не е однапред зададена, па затоа, активните учесници во организациите се креатори на промените и од нивната ефективна ангажираност ќе зависи која од можните алтернативни иднини ќе стане нивна реалност.

Директорите/менаџерите, респектирајќи ги потребите на клиентите, мора постојано да ги адаптираат своите организации да се однесуваат динамично и постојано да бидат подобри и поефективни како гаранција на идниот опстанок. Ако не знаат да ја направат организацијата поподготвена за она што доаѓа, постои опасност утре да ја нема.

Сето погоре истакнато се однесува и на воспитно-образовните организации. За работата и резултатите од работата на овие организации голема улога игра раководењето на директорот. Од неговата успешност ќе зависи колку училиштата ќе одговорат и ќе се приспособат на новосоздадените услови и потреби. Училиштата што сакаат да го задржат или подобрат своето место на сè поконкурентниот образовен пазар, ќе мора да го докажат квалитетот на својата работа пред државата и корисниците на нејзините услуги, социјалните партнери. Сите заинтересирани страни потребно е благовремено да иницираат промени на наставните планови и програми со цел идните вработени да одговорат на потребите на пазарот на трудот и воопшто на општеството во целина.

За постигнување на овие цели директорот треба да поседува компетенции што ќе му овозможат практикување на:

- *иџагаџошко водсџво* – кое е насочено на работата на наставниците, и тоа пред сè на поучувањето и учењето на учениците по програмите на училиштето, како и обезбедување на потребни наставни средства и материјали, услови за работа и квалитет на работниот живот како важни услови за учење во училиштето;
- *партисипативно водсџво* – да овозможи вклучување на сите вработени, учениците, родителите, социјалните партнери, локалната самоуправа и други за да придонесат за ефикасно и ефективно донесување одлуки но, исто така, и за советување на тие одлуки.
- *приспособливо водсџво* – училиштето ефикасно да се адаптира на новонастанатите потреби на околината, односно директорот да ги осознае и да ги подигне компетенциите (лични, стручни и професионални) на наставниците во согласност со новонастанатите потреби на локалната и општествена заедница.

Имајќи ги предвид важноста на директорот и неговото големо и непосредно влијание врз резултатите на училиштето и резултатите од учењето на учениците, како и тоа кои се потребните знаења, вештини и способности што треба да ги поседува директорот за водење на училиштето и постигнување на посакуваната квалитетна работа, подготвени се содржините за обука во овој модул. Се надеваме дека планираните содржини, разработени низ шест теми, од една страна ќе ве водат кон постигнување на очекуваните цели, а од друга страна ќе ве водат кон постигнување на планираните цели на училиштето.

Во модулот се опфатени содржини во следните теми:

- *Директорот како педагошки раководител;*
- *Планирање и одлучување;*
- *Професионален и кариерен развој на наставниците;*
- *Обезбедување развој (иновација и промени);*
- *Обезбедување квалитет во училиштето; и*
- *Ресурсијата како модел на педагошка комуникација.*

Тема 1: ДИРЕКТОРОТ КАКО ПЕДАГОШКИ РАКОВОДИТЕЛ

Општа цел на темата

- ✓ Подобрување на потребните компетенции на директор на воспитно-образовна организација;
- ✓ Развивање на способноста за следење, анализирање и вреднување на работата на наставниците;
- ✓ Осознавање и надминување на пречките за следење, анализирање и вреднување на работата на наставниците;
- ✓ Оспособување за давање повратна информација на наставникот по следењето на наставниот час;
- ✓ Подобрување на вештините за педагошко водство;
- ✓ Евалвирање на основните наставнички умеења.

Очекувани резултати – стекнати компетенции

Учесниците во обуката:

- ✓ развиваат проактивен став кон потребата од следење, анализирање и вреднување на работата на наставниците;
- ✓ ги разбираат и ги уважуваат педагошките барања за квалитетна настава.

Содржини на темата

- 1.1. Компетенции на директорот на воспитно-образовна организација
- 1.2. Следење, анализирање и вреднување на работата на наставниците
- 1.3. Основни наставнички умеења
- 1.4. Разговор по следењето – основа за ефективна работа и развој на наставниците

1.1. Компетенции на директорот на воспитно-образовната организација

Носител на просветната и образовната политика во училиштето е директорот. Во реализацијата на таа образовна политика се вклучени, покрај директорот и помошниците, претседателите на активите, стручните соработници и наставниците. Само со целосна посветеност на работата, со иновативна отвореност и компетентност, директорот на училиштето може да биде во чекор со предизвиците на светските трендови кои се однесуваат на организацијата и учењето.

Компетенциите што треба да ги поседува директорот на училиште се групирани во две групи¹:

Табела бр.1: Компетенциите што треба да ги поседува директорот на училиште

Професионални вредности	Професионални знаења, вештини и примери на професионална практика
- Професионализам и работна етика; - Најважен е ученикот; - Иницијативност и континуиран развој; - Доверба и почитување; - Отчетност.	- Водство; - Раководење со човечките ресурси; - Педагошко раководење на училиштето; - Финансиско раководење; - Законско и административно работење на училиштето.

Една од најважните препораки на сите истражувања за успешност на работата на училиштата е водењето на директорот. Според Ранцели, Печек, Корен (1999) се применуваат следните концепти на водење:

- *педагошко водство* – кое е насочено кон работата на наставниците, и тоа, пред сè, на поучувањето и учењето на учениците по програмите на училиштето, како и обезбедување на потребни наставни средства и помагала, услови за работа и квалитет на работниот живот како важни услови за учење во училиштето;
- *морално водење* – кое успешно ги разрешува конфликтите, поучува што е добро, а што не, и поставува приоритетни вредности;
- *партисипативно водство* – да овозможи вклучување на сите вработени, учениците, родителите, социјалните партнери, локалната самоуправа и други да придонесат за ефикасно и ефективно донесување на одлуки но, исто така, и за спроведување на тие одлуки.

¹ Група автори, (2016): Професионални компетенции за директори на основни и средни училишта, МЦГО, Скопје, стр. 6

- ♦ *приспособливо водство – училиштето ефикасно да се адаптира на новонастанатиите потреби на околината, односно директорот да ги осознае и да ги подигне компетенциите (лични, стручни и професионални) на наставниците во согласност со новонастанатиите потреби на локалната и општествена заедница.*

Сложеноста на наставниот процес, како процес на поучување и учење – два меѓусебно испреплетени процеси, е предизвик за секој директор на училиште и една од најтешките задачи преку која може да се направи значаен исчекор кон подобри образовни резултати. Оттука произлегува дека и работата на директорот во остварувањето на образовните и училишните цели е доста сложена и тешка.

1.2. Следење, анализирање и вреднување на работата на наставниците

Кога зборуваме за помош на директорот на работата на наставникот во паралелката, не треба да мислиме буквално само на хоспитации (хоспитант - латински *hospitans*, онај што присуствува на предавања, како гостин или како набљудувач), туку давање конкретна помош. Помошта од директорот и соработката со наставникот за решавање на проблемите и надминувањето на слабостите во работата во паралелката е многу значајна за постигнување квалитетна работа во училиштето.

Следењето на работата на наставниците е проследено со одредени пречки. Тие пречки се различни во зависност од аспектот на гледање на директорите и на наставниците. Истражувањата покажале дека тие пречки се различни:²

Од аспект на директорите	Од аспект на наставниците
➤ Немање време; ➤ Култура (немање навика) за следење на наставата; ➤ Индивидуализам на наставниците (директор – нарушување); ➤ Оспособеност на директорот; ➤ Нејасност во поврзување на следењето и стручниот развој на наставниците.	➤ Чувство на страв проследено со трема; ➤ Несистематичност во процесот на следење (инцидентно како закана или внесување на страв); ➤ Немање јасни критериуми; ➤ Некомпетентност на директорот за следење; ➤ Комплексноста на наставната работа; ➤ Субјективност при вреднувањето; ➤ Недоволни контакти директор – наставник по следењето.

Табела бр. 2: Пречки при следење на работата на наставниците

Потребата од следење и вреднување на работата на наставниците произлегува од следните причини:³

Осознавање на почетната состојба – заради конципирање и планирање на активностите за промена на состојбата;

- *Навремено утврдување на резултатите од некои донесени одлуки и мерки – доколку донесените одлуки и/или мерки не ги дадат очекуваните резултати, тогаш благовремено треба преземање на нови одлуки/мерки;*
- *Запознавање со значајноста (квалитетот или некој недостиг) – директорот треба да ги запознае вработените со значајноста на донесената вредност, а тоа ќе му помогне и во успешното водење на промените;*
- *Успешно водење на воспитно-образовниот процес во училиштето – успешноста ќе зависи од способноста на директорот да ја дијагностицира состојбата, да ги преземе соодветните „мерки“ и да создаде здрава училишна заедница.*

Ако правилно се следи и вреднува работата на наставниците тогаш ќе се осознаат слабите и добрите страни на наставничката работа, ќе постои спремност за планирање на развојот и постигнување повисоко ниво на квалитет, ќе може да се планираат разни проекти за воведување иновации во наставата, ќе може да се одговори на советодавната функција како ментор/и на наставниците приправници, пристапување кон решавање на одредени проблеми во воспитно-образовниот процес, кои се важни за учениците и за училиштето во целина.

Наставничката професија е тешка и одговорна професија. Ако училиштето се определило за постигнување на висок квалитет на образование, тогаш и директорот со својата работа треба да се концентрира на квалитетната работа на наставниците во паралелката, бидејќи од нивната работа зависат знаењата и напредокот на учениците и постигнувањето на посакуваните компетенции со наставните програми. Затоа, следењето и вреднувањето на работата на наставниците и советодавна работа на директорот се многу значаен сегмент од работата на директорот. Таа активност на директорот мора да биде постојана и систематски планирана, а целта не е само помош на одделни наставници во нивната работа во паралелката туку и во планирањето на нивниот професионален развој.

За да може да ги постигне таквите цели, директорот мора добро да ги познава педагошките барања за квалитетна настава. Значајно е својата програма за работа, која непосредно е поврзана со подобрување на работата на наставниците во паралелката, да ја планира, реализира и вреднува заедно со наставниците. Основна цел на оваа компонента од работата на директорот е подобрување на поучувањето и учењето. Ефективното поучување е она во кое наставните активности се осмислени, така што ученикот ќе ги постигне оние резултати од учењето (знаење, разбирање, способности, ставови) кои наставникот планира да ги постигне.

3

Kramar, M., (1999): Didakticna analiza izobrazevalno-vzgojnega procesa,

1.3. Основни наставнички умеења

Ако директорот сака да им помага на наставниците во нивната работа, тогаш мора да знае што е тоа квалитетна работа, односно да ги познава основните наставнички умеења. Значи директорот треба да биде компетентен. Компетенција значи темелно да се познава или да се владее одредено подрачје односно способност на поединецот да ги трансформира своите вештини и знаења во нова ситуација на определено наставничко работно подрачје.

Кои се тие основни наставнички умеења кои треба да ги поседува за да биде успешен наставник. Попис на такви умеења нема. Ќе се посветиме на оние што се мошне широки и општи, кои за наставниците се многу важни и кои се поврзани со начините на кои наставниците размислуваат за своето поучување.

Според Крис Кирјаку (Cris Kyrjaku),⁴ основни наставнички умеења се:

- планирање и подготвка;
- изведување на наставниот час;
- водење и темп на наставниот час;
- работна атмосфера во паралелката;
- одржување на работна дисциплина во паралелката;
- оценување на напредокот на учениците и
- осврт и промена на сопствената работа.

Наставникот треба цело време да го поттикнува и одржува вниманието на учениците. Наставата треба да се одвива преку современи образовни методи и форми, како и современа образовна технологија, но и активно вклучување на учениците во целиот процес. Мотивацијата може да се одржи ако знаењата со кои треба да се стекне ученикот се применливи, апликативни. Без примена на стекнатите знаења нема ни мотивација односно се нарушува и интересот за учење и работната дисциплина.

Следењето на квалитетот на работата на воспитно-образовниот кадар се врши врз основа на професионалните компетенции што треба да ги поседува воспитно-образовниот кадар и други стандарди за квалитет на работата пропишани од страна на државата, но и стандарди поставени од секое училиште. Работата на кадарот ја следи првенствено самото училиште (директорот, стручните соработници, наставниците), користејќи различни приоди и инструменти, но и надлежните институции: Државниот просветен инспекторат, Бирото за развој на образованието, Центарот за стручно образование и обука и Државниот испитен центар.

За следење на воспитно-образовната работа, училиштето, во склоп на годишната програма за работа, подготвува програма според која во текот на наставната година директорот, педагогот и психологот четири пати во годината (двапати во полугодие) вршат непосреден увид во квалитетот на планирањето и реализирањето на наставата кај секој наставник.⁵ Увидите треба да

4 Кирјаку С., (1997): Методички приручник за успешно поучување и учење, Едука, Загреб,

5 Група автори, (2016): Прирачник за следење на работата и планирање на професионалниот развој на наставниците и стручните соработници во основните и средните училишта, Македонски центар за граѓанско образование, Скопје, стр. 6

имаат советодавна улога и треба да му укажат на наставникот кои компетенции ги има развиено, а кои ќе треба да ги доразвива.

Следењето на квалитетот на работата на наставникот се одвива во рамките на три подрачја:⁶

- Следење на квалитетот на планирањето на наставата (во овој дел треба да се провери колку квалитетно наставникот ги подготвува по-долгорочните, но и кусорочните планирања, и да му се даде поддршка или, евентуално, суѓестии за изработените планирања);
- Следење на квалитетот на реализацијата на наставата (овој дел минува низ неколку чекори односно, прво – консултации пред почетокот на часот, второ – следење на часот и трето – консултации по набљудувањето на часот);
- Следење на реализацијата на воннаставните активности.

Непосредното следење е еден од најдобрите начини на согледување на воспитно-образовниот процес. За следење на текот на наставниот процес потребна е подготовка. Подготовката е неопходна за да се добие јасна претстава што ќе претставува основа за натамошна анализа. Во рамките на подготовката за следење, пресудна е оспособеноста на директорот за успешно следење и евидентирање. Директорот мора добро да ги познава процесот, неговата важност и колку тој процес им значи на оние што се следат.

Секое следење е со определена намера која мора јасно да се одреди. Зависно од намената на следењето се определува содржината на евидентирањето/инструментот (прилог 1.1. и 1.2.). Тоа евидентирање може да се однесува на целосното дидактичко единство или, пак, само на некои негови структурни и процесни динамички состави. Значи, следењето може да биде насочено само на некои наставнички умеења или на сите што се пројавуваат во текот на еден наставен час. Од тоа зависи и колку време ќе трае следењето, дел од часот, цел час, повеќе часови, последователно или со прекини.

Пополнетите обрасци од следењето на планирањата и реализацијата на наставата и извештајот за реализирани воннаставни активности се составен дел од педагошкиот картон на наставникот.

1.4. Разговор по следењето – основа за ефективна работа и развој на наставниците.

Не помалку важен од гледна точка на развој на наставниците и развојот на наставничките умеења, покрај самиот процес на следење, е разговорот по следењето. За да може да биде успешен разговорот на директорот со наставникот по следењето, покрај добро подготвените инструменти за следење, потребна е и подготовка за изведување на разговорот. Особено важно е познавањето на водењето на работниот разговор – деловното комуницирање.

Повратната информација, како основа за учење, за развивање култура на учење, учење од искуството на други се пак основа за создавање организација што учи. Луѓето можат да се учат од позитивните и негативните поврат-

6 Исто, стр.6

ни информации кои ги добиваат за својата работа. Така, она што е добро да продолжат да го практикуваат или, ако, е можно уште повеќе да го подобрат, а она што е лошо, да го подобрат, променат.

Многу директори се плашат од давање повратна информација, особено ако изведбата на наставникот не е на очекуваното ниво, при што мислат дека реалната процена и искажување на резултатите од видувањето за работата на наставникот можат да ги нарушат меѓусебните односи. Во животната образовна пракса е сосема спротивно. Наставниците од директорот очекуваат да осознаат што било добро, а што лошо, што е она што треба да го подобрат, да им помогне во решавањето на проблемот или да најде решение за потешкотии што ги имаат, да им помогне како да ги поправат грешките што ги прават. Затоа е многу важно директорот да се оспособи за водење конструктивен разговор по следењето, како да ја искаже конструктивната повратна информација.

Од гледна точка на деловната комуникација, разговорот по следењето е работен разговор со одредени посебности. Работниот разговор има многу законитости кои треба добро да се познаваат ако се сака да се оствари добра, позитивна клима. Сите овие искажани одредби и посебности не треба да бидат или да станат рецепт за остварување на позитивни односи помеѓу директорот и наставникот. На водењето на работниот разговор влијаат многу непредвидливи и уште повеќе меѓусебно испреплетени процеси. Познавањето на тие начела и способности за водење на работниот разговор ќе овозможат да не се предизвикаат недоразбирања и создавање на конфликтни ситуации, како и поголема слобода при водењето и насочувањето на тој разговор (прилог 1.3.).

За да може да ги постигне таквите цели директорот мора добро да ги познава педагошките барања за квалитетната настава, структурата на наставниот процес, дидактичката анализа на наставната работа и ефикасната комуникација, односно давањето на конструктивна повратна информација. Значајно е директорот, својата програма за работа, која е непосредно поврзана со подобрување на работата на наставниците во паралелката, да ја планира, реализира и вреднува заедно со наставниците, и тоа во континуитет.

Еден од основните проблеми на наставниците, кои ги мачи, е тоа што треба да работат за да имаат успешен наставен час. Готови рецепти за добар наставен час нема. Британската просветна инспекција недвосмислено дава некои препораки:

- *наставниот час треба да има одредена јасна цел и високи очекувања;*
- *на учениците да им се даде шанса сами да ја организираат својата работа (многу вреден наставник не значи и добар наставник);*
- *наставникот треба да поинтересува и одржува интерес кај учениците, а учениците мора да ја прифаќаат наставата како важна и предизвикувачка за нив;*
- *работата треба да биде адекватна на ученичките можности и потреби;*
- *речникот на учениците треба да се развива и проширува (прилоа*

важна улога има наставникот при поставувањето на прашањата);

- во секој наставниот час да се применуваат разни активности;
- работата и надгледувањето во суштина треба да обезбедат умешно соучество на учениците во работата и заемно почитување.

Ова не значи дека се наведени сите препораки за добар наставен час, но нивниот избор може корисно да им послужи на наставниците при планирањето, подготовката и реализирањето на наставата.

Прилог 1.1. Основни наставнички умеења, основа за подготвка на инструменти за следење на работата на наставниците

р.бр.	Наставнички умеења	Елементи/индикатори на наставничките умеења
1	Планирање и подготовка на наставната работа	• Планот на наставната единица има разбирливи и применливи цели и задачи. • Планирани се формите и методите за изведувањето на наставниот час кои се соодветни со целите, содржините и со планираниот тип учење. • Со наставната единица треба адекватно да се поврзат претходните со идните наставни единици. • Планирани се и навреме обезбедени неопходните наставни средства и помагала. • Сите планирани активности се сообразени со целите, содржините и можностите на учениците. • Наставната единица е така осмислена што предизвикува и одржува интерес кај учениците и нивно активно учество.
2	Изведување на наставен час	• Наставникот за време на изведувањето на наставниот час е сигурен, изгледа опуштено, самоуверено и предизвикува интерес за наставата. • Упатствата и објаснувањата на наставникот се разбирливи и приспособени на потребите и можностите на учениците. • Прашањата што ги поставува наставникот се различни по вид и ги ангажираат сите ученици. • Наставникот го поттикнува учењето со примена на разни истражувачки и практични активности и вежби. • Учениците работно ги ангажира во наставата и им дава можност сами да ја организираат својата работа. • Наставникот ги почитува размислувањата, идеите, решенијата и ставовите на учениците и им помага во нивната разработка и реализација. • Работата на учениците ја приспособува според нивните потреби. • Наставникот умешно и рационално ги користи изворите за учење, наставните средства и помагала.

3	Водење и тек на наставен час	• Наставниот час го почнува со воспоставување на позитивна клима/пријатна атмосфера за она што ќе се реализира. • Ги одржува интересот и вниманието кај учениците и ги ангажира во наставата. • Внимателно го следи секој ученик како ги совладува содржините и како ги постигнува поставените цели. • Наставникот им дава конструктивни и корисни повратни информации со што го мотивира нивниот напредок. • Добро го искористува времето планирано за одделни активности. • Ритамот и текот на наставниот час го приспособува според учениците и го одржува на завидно ниво во текот на целиот наставен час. • Врши приспособување на планот за часот според потребите на самиот час. • Добро го завршува часот, проверувајќи ги постигнатите цели поставени за самиот час или наставната единица.
4	Одржување поволна клима во паралелката	• Во паралелката владее чувство на опуштено, среденост, одговорност и ангажираност насочена кон работните задачи. • Го поттикнува и поддржува учењето кај учениците, давајќи им на знаење дека од нив многу очекува. • Во паралелката има воспоставено односи што се темелат на заемна доверба, разбирање и соработка. • Наставникот дава навремена повратна информација со која придонесува во зголемувањето на самодовербата и самосвесноста кај учениците. • Со распоредот на клупите и местата за седење на учениците во училницата, обезбедува позитивен однос кон наставата и ја олеснува реализацијата на активностите.
5	Одржување работна дисциплина во паралелката	• Редот и работната дисциплина се темелат на воспоставеното опуштено и работно чувство и на добрата организација и водење на наставниот час. • Наставникот има авторитет и учениците го прифаќаат. • Наставникот во погодни моменти на учениците им ги соопштува или ги потсетува на правилата на однесување и како треба тие да се однесуваат. • Наставникот внимателно го следи однесувањето на учениците и се стреми да ја спречи непослушноста. • Напослушноста на учениците се решава со превентивни активности за отстранување на недисциплината, сослушување, советување, помош во учењето и користење на педагошки пофалби и други мерки. • Ги избегнува конфликтните ситуации, а напнатите ситуации вешто ги смирува.

6	Оценување на напредокот на учениците	- Наставникот редовно, темелно, конструктивно и навремено ја оценува работата на учениците во текот и по наставата. - Цел на повратната информација за оценките не е само да им се укаже на проблемот, туку и да се поттикнува ученикот да се труди да не ја изгуби самодовербата, а тоа вклучува коментари за работата на учениците, помош или работа со одделни ученици. - Применува различни начини на оценување, формативно (за развојот) и сумативно. - Води евиденција за развојот и напредокот на учениците. - Користи разни методи, постапки, техники за проверување на постигнатите цели на учениците. - Добиените резултати од оценувањето на работата на учениците ги користи за да ги согледа проблематичните подрачја од наставната програма, колку било успешно поучувањето и дали има основа за понатамошен напредок.
7	Анализа и процена на сопствената работа	- Наставникот врши самоевалвација/процена на наставните часови заради идно планирање и организација на наставата. - Редовно размислува за својата работа со цел да го согледа подрачјето во кое треба да се подобри или професионално да се усовршува. - Наставникот размислува и проценува за својата сегашна работа на различни начини. - Применува разни постапки, техники и инструменти за самостојно прибирање на податоци за својата наставна работа. - Прибира повратна информација за својата работа од колегите, стручните соработници и учениците. - Наставникот често размислува и ги идентификува проблемите во своето работење.

Прилог 1.2. Инструменти за следење на работата на наставниците

Значењето на целокупното однесување на наставникот	Многу често	Често	Ретко	Никогаш
Зборува правилно, јасно, разбирливо				
Зборува неразбирливо, прави јазични грешки				
Во зборувањето вметнува неправилни зборови (овај, ами), често повторува исти зборови				
Зборува на дијалект или на жаргон				
Зборува развлечено, држи долги „говори“				
Ја нагласува важноста				
Со говорот ги вклучува учениците				
Учениците ги слуша кога зборуваат				
На учениците им упаѓа додека зборуваат или целосно ги прекинува кога зборуваат				
Говорот го приспособува според содржината во зависност од паралелката				

Развива дијалог со учениците и помеѓу учениците				
Помеѓу поучувањето го поддржува невербалниот начин на воспоставување контакт				
Се движи смилено				
Доста брзо се движи во просторот				
На учениците често им го врти грбот				
Со поглед ги понижува учениците, „гледа низ нив“ и меѓу нив				
Им покажува подигнат показалец				
Внимателен е на држењето на телото при стоење и движење				
Внимава на држењето на телото на учениците				

Крамар, 1999

Прилог 1.3.: Повраќајна информација по следењето на часот

Конструктивен разговор по следењето

Закажаниот разговор по следењето се одвива во канцеларијата на директорот. Нагласено му е на техничкиот секретар (доколку го има) да не дозволува странки и вработени да го прекинуваат разговорот или да поврзува телефонски повици.

Директорот определува место за седење на масата под агол од 90 степени. Откако разменува неколку неконвенционални фрази: „Со наставата завршивте, сигурно сте малку уморни, но мислам дека и ова за што ќе разговараме е навистина многу важно за Вас, за професионалниот развој, исто толку важно за учениците, а и пошироко за училиштето. Целта ми е да продискутираме за Вашиот напредок во поглед на исполнувањето на поставените барања во планирањето и подготовката на наставата“.

(Сега разговорот продолжува навлегувајќи во некои поспецифични области)

Директорот: Во поглед на квантитетот на Вашите тематски планирања и планирањата на наставниот час, мислам дека имате добар напредок. Сите подготовки се навреме изработени и предадени.

Коментар: Директорот ги истакнува добрите страни наведувајќи го наставникот на „ДА“ одговори.

Директорот: Но, во поглед на квалитетот на подготовките можам да кажам дека е потребно мало подобрување. Земете ги, на пример, последните две подготовки за наставен час што ги имате предадено. Во подготовката за „Деловно комуницирање“ добро сте ја истакнале целта и содржината на наставата е сообразена со програмата и можностите на учениците, што е доста важно, но ја немате искажано корелацијата со другите наставни предмети. Во подготовката за „Вежби од деловно комуницирање“ во делот на планирањето и обезбедувањето на неопходните извори за учење потребни за ча-

сот, немате истакнато со кои средства тоа ќе го реализирате, односно дека за вежбите ќе користите играње улоги, списанија и сл.

Коментар: Сега директорот го изнесува главниот проблем на загриженост. Помеѓу позитивното ги вметнува и слабите страни од работата на наставникот. На вработениот му се дава детална информација којашто го објаснува проблемот.

Директорот: Кое е Вашето мислење за овие мои забелешки?

Коментар: Директорот му дава шанса на вработениот да објасни, а исто така, се обидува да ја утврди причината за проблемот (зошто тоа е така).

Наставникот: Навистина, јас ги изработувам подготовките без големо задоволство, како и повеќето од колегите. Можеби сум пропуштил тој дел да го пополнам.

Коментар: Наставникот, доста мудро, не го порекнува (негира) проблемот, туку ја наведува причината зошто е тоа така.

Директорот: Секој процес, а секако, и наставниот поминува низ следните фази: подготовка, извршување, контрола, анализа и развој. Подготовката, пак, ѝ претходи на реализацијата и уште, ако е добро направена, тогаш со сигурност ќе имаме добро извршување на работата. Не попусто се вели дека „подготовката е половина завршена работа“.

Коментар: Директорот не го критикува директно наставникот, туку доста јасно му дава на знаење зошто е потребна подобра подготовка на наставната работа.

Директорот: Дали чувствувате потешкотија во некои формулации или можеби Ви треба помош од методско-дидактичка разработка?

Коментар: Директорот му дава шанса на наставникот да го искаже проблемот.

Наставникот: Да, мислам дека треба да бидам повнимателен и да ги проверувам подготовките пред да ги предадам и реализирам. Но, искрено, јас имам малку потешкотии од областа на методиката, па во тој поглед побарав помош од колегите, но и тие толку многу не обрнуваат внимание на тоа. Во секој случај јас би посакал помош доколку е можно да ми се даде.

Коментар: Преку „ДА“ одговорот, наставникот се ослободува од можноста да изнајде решение, да побара помош и да го надмине проблемот кој му е предочен од страна на директорот.

Директорот: Мој предлог е да ги погледнете неколкуте наредни содржини што треба да ги реализирате заедно со колегата Н.Н. и да поразговарате околу начинот на реализацијата, а со тоа ќе ги согледате и слабостите во своите планирања. Колегата има поголемо искуство во реализацијата на наставата по техничко цртање и е мошне солиден наставник, мислам дека ќе помогне во голема мера. Јас ќе разговарам со него и ќе определиме време кога можете тоа да го направите.

Коментар: Директорот сугерира решение за помош од колега и ја истакнува соработката како можен начин на стручно усовршување. Така се зацртува еден начин на помош.

Директорот: Јас потоа ќе Ве посетам наредниот месец на некој наставен час и се надевам дека тоа добро ќе го направите, а тоа ќе биде од голема важност за Вас.

Коментар: Директорот не заборава да нагласи дека ќе го следи подобрувањето на наставникот во областа во која има потешкотии.

Негативна повратна информација

Во првиот случај видовме еден процес на водење на разговор по следењето и анализата на работата на наставникот од страна на директорот. Во овој дел ќе видиме како работите можат да добијат погрешен тек.

Проучетегиследните случаи и повторно обрнете внимание на коментарите.

Овој пат директорот не се труди да воспостави конструктивен дијалог со вработениот. Тој е незадоволен од квалитетот на изработените подготовки за наставен час и одлучува за тоа да разговара со наставникот.

Коментар: Почнува прво со директно искажување на негативните забелешки.

Директорот: Јас навистина сум незадоволен од Вас. Секогаш предавате, односно изработувате лоши подготовки за наставен час. Во што е проблемот?

Коментар: Директорот поставува еден негативен тон на разговорот, обвинува и поставува обвинувачки прашања. Забележувате, исто така, дека не се презентирани некои посебни причини во обвинувањето.

Наставникот: Мене ми се чини дека Вам не ви се допаѓа ниту една работа што јас ќе ја направам, па колку и вредно да ја работам.

Коментар: Поради тоа што директорот критички се однесува директно на личноста на наставникот, тој одговара со ист таков тон. Бидејќи не се искажани некои посебни причини за незадоволство од страна на директорот, наставникот си зема за право да генерализира во преголема мерка, велејќи: „Вам никогаш не Ви се допаѓа она што јас го работам“.

Директорот: Вашиот проблем е во тоа што имате лош однос кон работата и не се грижите за неа.

Коментар: Директорот и понатаму продолжува со критика на личноста на вработениот и понатаму не дава или избегнува да зборува за посебниот проблем, односно недостатоците во планирањето и подготовките за наставен час.

Наставникот: Мојот однос кон работата, а со тоа и кон изготвувањето на планирањата и подготовките за наставен час не е полош од оној на другите вработени во училиштето.

Коментар: Не е направен никаков напредок и понатаму се продолжува со преголемото генерализирање и не се конкретизира специфичниот проблем.

Директорот: Видете, ако за кратко време не се подобри Вашиот однос кон работата, навистина ќе имате неприлики и ќе бидете во незгодна ситуација.

Коментар: Злоупотребувајќи го својот авторитет, директорот се заканува. Не може да се добие позитивен тек на разговорот за да се подобри работата на вработениот, бидејќи не се нагласува посебниот проблем. Оваа фаза се нарекува конфликт на личности.

Тема 2: ПЛАНИРАЊЕ И ОДЛУЧУВАЊЕ

Општа цел на темата

- ✓ Препознавање на карактеристиките на добрата визија и мисија;
- ✓ Оспособување за водење и партиципирање во процесот за креирање мисија и визија на училиштето;
- ✓ Оспособување за изготвување училиштен развоен план, годишна програма за работа на училиштето, план за работа на активите;
- ✓ Стекнување знаења за процесот на одлучување;
- ✓ Подобрување на вештините за примена на различни начини на ефикасно одлучување.

Очекувани резултати – стекнати компетенции

Учесниците во обуката:

- ✓ го разбираат значењето на визијата и мисијата;
- ✓ развиваат вештини за креирање споделена мисија и визија на воспитно-образовната организација;
- ✓ ефикасно учествуваат во изготвувањето на училиштните планирања;
- ✓ применуваат различни начини на ефикасно одлучување;
- ✓ практикуваат партиципативен стил на одлучување.

Содржини на темата

- 1.1. Поим и значење на визијата
- 1.2. Поим и значење на мисијата
- 1.3. Улогата на директорот во креирањето на споделена визија и мисија
- 1.4. Успешно планирање во воспитно-образовната организација
- 1.5. Поим и фази на одлучување
- 1.6. Поим и видови одлуки
- 1.7. Улогата на директорот на воспитно-образовната организација во процесот на одлучување

Директорите во воспитно-образовните организации имаат доста сложена задача во успешното водење на своите вработени, имајќи ги предвид турбулентните промени во опкружувањето од една страна и ограничените економски можности на општеството од друга страна. Тие треба да бидат визионери односно заедно со своите вработени да ги обликуваат визијата и мисијата на училиштето. Визија и мисија што ќе биде заеднички и кои ќе произлезат од секој поединец ќе бидат мотивирачки и еднакво обврзувачки за сите. Вградувајќи ги визијата и мисијата во плановите и програмите на училиштата ќе се придонесе сите фактори и носители да добијат потполна ориентација во работата, а истовремено ќе се обезбеди корелација и рационализација на работата, нејзина интензификација и модернизација.

2.1. Поим и значење на визијата

Визијата може да е магловата и нејасна како сон или јасна и прецизна како цел, експлицитна како поставеност на мисијата. Став за реална, веродостојна и атрактивна иднина на училиштето, состојба која на некој друг,

поинаков начин е подобра од онаа која што постои сега. Не постои помоќна машинерија од атрактивната и остварливата визија за иднината, којашто ќе ја води организацијата кон извонредност и долгорочен успех, којашто е целосно споделена од внатрешниот аудиториум и, уште поважно, од надворешниот аудиториум.

Кога се зборува за значењето на визијата, треба да се обрне внимание на неколку моменти:

- *преминување од нејпознато кон јпознато, остварувајќи ги јпријпоа сјпремежитие на ситие заинтересирани сјрани;*
- *насоченост на организациската енергија кон остварување „чекор повеќе“.*

Училиштето кое не ги дефинирало правците за својот развој, губи многу енергија за задоволување на моменталните потреби со кои се соочува во текот на секојдневното работење.

Кога ќе одлучите да формулирате визија, прв и основен чекор е идентификација на суштинските вредности на воспитно-образовната организација врз база на кои ќе се изгради визијата. Одредете различни прашања што се однесуваат на основните вредности на училиштето (прилог 2.1.).

Основни компоненти на визијата на една воспитно-образовна организација се:

- *визијата треба да јрејсјавува слика или замисла за јпоа шјпо може да биде восјјино-образовната организацја;*
- *визијата треба да е остварлива и досјижна;*
- *визијата треба да е јоврзана и да ги одразува најдлабокиите вредности и верувања на ситие заинтересирани сјрани;*
- *визијата треба да биде јрејочена во јланирања и акјивности шјпо можат да се реализираат.*

Во почетните фази на дефинирањето на визијата треба да си ги поставиме и следните прашања: Кои се заинтересирани страни за работата на училиштето? Кои се нивните интереси? Каква е нивната поврзаност со визијата на училиштето? Одредени надворешни фактори, и тоа како се заинтересирани за земање учество во формулирањето на визијата и за нејзино остварување. На пример, МОН е за почитување на законите, поставените цели и стандарди; родителите се заинтересирани за безбедна средина за нивните деца; компаниите се за компетентни ученици кои ќе се вклучат на пазарот на трудот. И врз основа на нивните гледишта се креира визијата (прилог 2.2).

Значи, мора да се земат предвид двете перспективи, односно субјектите што припаѓаат на внатрешната и надворешната перспектива. Внатрешната се однесува на она што се случува во воспитно-образовната организација и ги опфаќа вработените и учениците (учениците очекуваат компетентни наставници, адекватни услови за учење; наставниците се за поквалитетни услови за работа, нивниот статус, професионалниот развој). Надворешната се однесува на училишното опкружување, односно ги опфаќа родителите, на-

дворешните соработници, стопанските субјекти, локалната заедница и други заинтересирани страни. Визијата им дава јасни индикации на сите како да постапуваат во достигнувањето на визијата. Во неа длабоко се вградени позитивните вредности, надежите и соништата на вработените, учениците, родителите и пошироката заедница.

Карактеристики на добра визија се:

- *јасна и разбирлива (вработените да имаат јасна претстава за неа, да ја разбираат, да ја доживеат како нешто што може реално да се оствари, а не нешто што уште во стартот е нереално);*
- *мерлива (потребно е да има индикатори според кои ќе може да се проверува остварувањето на визијата, да се евалуира и по потреба да се модифицира и приспособи);*
- *развојна (визијата е добра ако има ги мотивира вработените и ако активностите за нејзино остварување водат кон развој на самата организација);*
- *содржи вредности и очекувања (вредностите на организацијата и очекувањата на вработените се јадро на добрата визија);*
- *мотивиращка (Само заедничката/соделената визија е мотивиращка. Таа претставува мозаик на визиите на вработените. Во неа се рефлектираат личните визији на вработените, но и визијата на образовниот систем воопшто).*

При поставувањето на визијата мора да се води сметка за основните правци за развој на образованието во државата и пошироко, иновациите на подрачјето на образованието, трендови во технолошкиот и општествениот развој, демографските осцилации, потребите на пазарот на труд.

Првиот чекор во креирањето на визијата е да знаеме што всушност не претставува таа. Вообичаено е мешањето на поимите мисија и визија. Ако „мисијата доаѓа од главата, визијата доаѓа од срцето“. Визијата е свесно креирана фантазија за тоа како ја замислуваме идеалната организација. Креирањето на визијата почнува со сонување. Секој поединец има свое сопствено видување за иднината на организацијата, па се поставува прашањето: Како од поединечните сонувања/визии да дојдеме до една заедничка визија? Тоа е долготраен и сложен процес на интензивна интеракција на сите во организацијата/училиштето. Затоа и визијата е повеќе димензионална. Но, кога сите „димензии“ ќе се претопат во целина, визијата станува одговорност за сите еднакво. Тогаш веќе не постои „моја“, „твоја“ туку „заедничка“ визија. Самиот процес на трансформација од поединечни кон заедничка визија се одликува со креативна напнатост. Но, од друга страна, без визија не можеме да оствариме креативна напнатост во организацијата иако таа самата по себе не е доволна.

ИЗЈАВА ЗА ВИЗИЈА. Изјавата за визија всушност е друг назив за „водечки принципи“ или „суштински вредности“. Таа треба јасно да покаже: *Кон што тежнее училиштето? Што сака да постигне?* Изјавата за визијата треба да е автентична, т.е. да произлегува од самото училиште и да биде препознат-

лива по својата единственост и оригиналност. Таа е сила што го движи училиштето напред.

На визија треба да се работи сè додека со неа не се согласат сите во организацијата. Тоа е жив документ, на кој треба постојано да се работи за да се одржува неговиот живот. Притоа, најголем удел има лидерот на воспитно-образовната организација, кој треба да применува различни стратегии и методи за да го постигне тоа. Потребно е секоја година да проверуваме дали сме на патот кон остварување на визијата. Треба да се истакне и разликата помеѓу парола и визија. Паролата содржи универзални зборови додека визијата содржи зборови што имаат значење во контекстот за кој се зборува и сите имаат јасна претстава за значењето на зборовите.

2.2. Поим и значење на мисијата

Ако визијата бара одговор на прашањето: *Каде сакаме да бидеме?*, мисијата одговара на прашањето: Каде сме? Мисијата дава одговор на следниве прашања: Која е целта на постоењето на организацијата? Која е користа од нејзиното постоење? Што е тоа што ја прави единствена? За што се залага? Што постигнува? Мисија претставува декларација за целта на организацијата (причината за нејзиното постоење) и за нејзините вредности.

Со мисијата потребно е да се потенцираат резултатите и очекувањата наместо методите. Всушност, да се опишат какви промени би настанале како резултат на работењето на организацијата. На пример: *Нашата организација обезбедува подобрување на животот*, наместо: *Нашата организација обезбедува советодавни услуги*.

Мисијата на воспитно-образовната организација во себе треба да интегрира: еднакви можности за сите, проширување на пристапите и можностите, максимална ефективност во реализацијата на училишната програма, поврзаност со други воспитно-образовни организации, поврзаност со стопански субјекти, придобивки од воннаставни активности, современи услови за работа, здрава училишна клима, флексибилност.

Крајна цел е да се развие мисија која е сконцентрирана на учењето, односно на клучните фактори што влијаат врз обезбедувањето висок квалитет на образование. Но, исто така, може да се концентрира и на воспоставување на професионална средина што ги поддржува колегијалноста, професионалното усовршување, важноста на разбирањето и почитувањето на разликата од една и еднаквоста од друга страна (прилог 2.3.).

Во нејзиното креирање потребно е да биде вклучен тим кој ќе постигне консензус на одговорите на клучните прашања кои беа појдовни за развивање на мисијата. Откако ќе се направи нацрт-верзија на мисијата, таа треба неколку пати да проциркулира и да биде продискутирана од страна на вработените и менаџментот, како и од заинтересираните субјекти. Понекогаш е добро да се побара и надворешно мислење од некој што не е запознаен со работата на организацијата, за да се провери колку мисијата е јасна и разбирлива.

Од дефинираната мисија треба да произлезе и соодветната *изјава за мисијата*, како особено значаен документ за работата на институцијата. Изја-

вата за мисијата треба да е едноставна, јасна и директивна, да носи силна порака и да биде промотивна, со добро осмислена, средена и целосна содржина.

2.3. Улогата на директорот во креирањето споделена визија и мисија

Директорот е одговорен за водење на процесот на обликување на визијата на воспитно-образовната организација. Тој мора да знае дека секој има право на своја визија за организацијата и дека треба да им овозможи развивање на потенцијалите на сите вработени. Затоа посебно е важно тој со нив да комуницира, да знае како тие работат (учат), да ги познава проблемите со кои се среќаваат на работното место, да ги знае нивните замисли за работата на организацијата во иднина. Да има способност која се темели на неговата експертиза и знаење, на неговото претходно искуство, но и на неговата интуиција. Задача на директорот е да ги поврзе сите поединечни мислења и замисли и да овозможи нивно преточување во една целина/визија со која сите се идентификуваат. Обликувањето на визијата на една ВОО е динамичен, интерактивен процес, во кој сите ќе се чувствуваат слободни да ги изразат своите погледи и нема да се плашат од критики. На сите треба да им се дозволи да учествуваат во обликувањето на правецот во кој ќе се оди и во одлучувањето за промените што треба да се направат за да се стигне до таму. Само со обезбедување клима на доверба и почитување, може да се дефинира ефективна визија на организацијата. Не треба да се плашиме од појава на конфликти и недоразбирања. Тие се неминовност и нив треба да ги има зашто тоа придонесува за развој на позитивни стратегии во процесот на обликување на визијата. Доколку ВОО нема визија, водството може да дојде во ситуација рутински да донесува одлуки, да се дистанцира од функционирањето и развојот на ВОО, бирократски да се однесува со вработените и преостанатите заинтересирани страни, да се плаши од неуспеси и погрешно да донесува решенија.

Пред да креирате споделена визија и мисија, оценете ја вашата воспитно-образовна организација (прилог 2.4.).

2.4. Успешно планирање во воспитно - образовната организација

За зборот планирање постојат различни толкувања: планирањето е разумно соединување на она што се сака со она што ќе се случи; планирањето е процес со чија помош системот ги приспособува своите ресурси кон промените во надворешните и во внатрешните услови; планирањето е мисловен процес и свесна дејност, заснован врз научна основа, дејност за барање и избор на сакани остварливи идни цели како и на начин (мерки, средства и акции) со кои може да се обезбеди постигнување на целите. Планирањето е одлучување за најоптималниот, а воедно и реален пат до целта.

При планирањето во воспитно-образовната организација се појавуваат одредени пречки што влијаат врз квалитетот на планирањето:⁷

- ♦ *непознавање на состојбата;*
- ♦ *нејасни цели;*
- ♦ *империјализам на струките;*
- ♦ *климата во организацијата;*
- ♦ *комуникациски проблеми;*
- ♦ *организациона култура;*
- ♦ *недоволно познавање на водењето промени;*
- ♦ *недостатоци при планирање на системско ниво.*

Чекорите што водат до успешно планирање во воспитно-образовната организација се следните:

- ♦ *да се земаат предвид условите во кои ќе се реализира училишниот план и реално да се дијагностицираат можностите на неговото развој (кои се намерите на образовната политика, кои се средствата што ги имаме на располагање и кои се заканувачките слабости);*
- ♦ *да се постават цели (каде сакаме да стигнеме подобрувајќи ја работата на училиштето, што сакаме да постигнеме и кога);*
- ♦ *да се идентификуваат алтернативите (кои алтернативи се можни и кои најмногу вејуваат);*
- ♦ *да се изберат алтернативите што одговараат на утврдениите училишни цели (кои решенија се најдобри за нас);*
- ♦ *да се изработат планови за поделни сегменти од дејноста на училиштето (план за опременување во настава, план за воннаставни активности, план за соработка со родителите, план за работа на професионалната ориентација и сл.);*
- ♦ *да се квантифицираат трошоците за остварување на плановите (се што е планирано треба да се изрази со финансиски показатели).*

При процесот на планирање треба да се раководиме и од одредени принципи: реалност, современост, конкретизација, рационализација, селективност и интегралност.

Процесот на планирање се состои од одредени функции што упатуваат на информации што можат да се искористат за поквалитетно планирање, но по завршениот процес, и на информации за структурата на планираните активности, ресурси, лоцирање на одговорноста, времето на извршување, трошоците и др. (информативна функција); регулирање на одредени состојби и односи во сите сегменти на организацијата (регулативна функција); предвидувања на одредени настани кои би можело да се случат во иднина во организацијата, во државата па и пошироко (предвидувачка функција).

Врз процесот на планирање влијаат повеќе фактори: големината на учи-

⁷ Ronceli-Vaupot C., Trunk-Sirca, H., (2004): Modul planirawe i odlucuvanje, Sola za ravnatelje, Brdo pri Kranju,

лиштето, организациската структура на училиштето, директорот со своите особини и работа, училишната клима и култура, однапред утврдените програми, средствата на располагање и законските барања.

Планирањето е менаџерска функција со која, врз база на анализа на резултатите остварени во некој изминат период (степен на реализација на мисијата) се предвидува иднината (се креира визијата) и се донесуваат одлуки за целите што треба да се остварат. Со планирањето се поставува основата за организација на работата на училиштето, се определува неговата училишна политика, се врши селекција на содржините, се утврдуваат потребните методи и процедури, бараните стандарди за квалитет на работата и стратегиите за спроведување на потребните кадровски, материјални и финансиски потенцијали и се утврдуваат временските рамки.

Хиерархијата во процесот на планирањето произлегува од временското определување на целите (краткорочни и долгорочни). Сите планирани функции и активности во процесот на планирањето треба да бидат временски детерминирани.

Пред да почне фазата на планирање мора да се направи адекватна анализа на состојбата. Анализа на состојбата се реализира со цел да ни ја покаже врската меѓу сегашната и посакуваната состојба. Со анализата се утврдуваат предностите и ресурсите со кои располага или кои ѝ се потребни на воспитно-образовната организација за премостување на разликите помеѓу сегашната и посакуваната (идна) состојба.

Една од техниките што може да се користи е т.н. CBOT (SWOT) анализа. Нејзиното име е акроним на **Strengths** (јаки страни), **Weaknesses** (слаби страни), **Opportunities** (можности) и **Threats** (ограничувања, закани). Со SWOT анализата се опфаќаат интерните и екстерните фактори на работењето на училиштата (прилог 2.5).

Предности (јаки страни) на училиштата се сите оние внатрешни фактори што им овозможуваат успешно работење. Во нив е содржана потенцијалната способност за ефикасно постигнување на поставените цели. Слабостите се карактеристики на училиштата кои негативно влијат врз нивното работење и ги спречуваат конкурентски да ја пласираат својата образовна понуда на образовниот пазар. Можностите ги чинат сите фактори од економска, правно-политичка, техничко-технолошка, културна и еколошка природа кои имаат позитивно потенцијално влијание врз училиштата. Заканите претставуваат оние влијанија од надворешното окружување кои негативно се одразуваат врз успешното позиционирање на училиштето на образовниот пазар, односно ја намалуваат неговата конкурентност.

Врз основа на спроведената квалитетна анализа, директорите донесуваат стратегија со која максимално ќе се искористат трендовите во екстерното окружување и интерните способности на училиштето во насока на намалување или, евентуално, елиминирање на надворешните и внатрешните слабости/недостатоците, а со цел успешно позиционирање на образовниот пазар (прилог 2.6.).

Според гледиштето на Фидлер (1998), стратешкото планирање е долгорочно и тргнува од барањата на визијата и мисијата што ја утврдуваат содржината на стратешките цели. Тоа, насочувајќи, влијае врз сите преостанати

нивоа на планирање во училиштата, го утврдува приоритетот при формулирањето и реализацијата на внатрешната училишна политика. За ова планирање најодговорен е директорот на училиштето. Од стратешкото планирање произлегува стратешка намера, која претставува „јасно изразена генерална цел на организацијата/училиштето, која ја води напред и е фокусирана кон постигнување на целта, временски стабилна и насочена кон мотивирање на вработените (Hamel i Prahalad, 1990).

Фокусирана е на градење капацитети во клучни области на активности на училиштето, без притисок да се направат детални планови што брзо застапуваат во турбулентни околности. Градењето на капацитетите се базира на зајакнато знаење и разбирање како нешто да се изведе на повисоко ниво, но и што да се изведе. Ориентирана е кон иднина, но не некоја апстрактна, туку конкретна, врзана за детето – ученикот (Dejvis, 1999).

Училишното развојно планирање претставува организиран, систематизиран, континуиран, творечки и институционализиран процес кој се базира на постојано истражување, анализирање и откривање на сопствените потреби на училиштето, како и осмислување на начинот со кој тие потреби ќе се задоволат.⁸

Елементите на развојниот план односно последователноста на чекорите што треба да се преземат се следните (прилог 2.7.):

- *се дејтектираат проблемите/погрешките на промени;*
- *се поставуваат развојните цели (што се менува?);*
- *се конкретизираат задачите (како тоа ќе се промени?);*
- *се дефинираат активностиите што се преземаат;*
- *се одредуваат носители на активностиите;*
- *се утврдаат временските рокови за нивна реализација;*
- *на крај следува евалуацијата односно вреднување на сработеното и, врз основа на (не)последиците, воведување на процесот.*

Директорот е тој што ги разгледува и плановите на активите (прилог 2.8.) и бара да постои одредена корелација на планираните активности на активите, а потоа тој настојува да ги интегрира во една целина.

Исто така, директорот зама активно учество во креирањето на годишната програма за работа на воспитно-образовната организација како и во изработката на програмата за работа на директорот.

2.5. Поим и фази на одлучување

Одлучувањето е процес присутен секојдневно во нашиот приватен и професионален живот. Секогаш кога се соочуваме со дилеми, проблеми, алтернативи, конфликти, предизвици кои не тераат да направиме избор, мораме да процениме која е вистинската одлука. Одлучувањето е „задолжителен“ процес кој ги активира нашиот интелект, чувствата, способностите и секако интуицијата.

Одлучувањето се одвива во услови на:

- *извесност, кога условите се познати и лесно е да се предвиди и одлуката;*
- *неизвесност, кога има непознати факти и донесувањето на одлуката е многу поинтересно и*
- *ризик кога дел од околностите се познати, а дел се непознати и тогаш донесувањето на одлуката се базира на интуиција и искуство.*

Проблемите постојат независно од директорот и неговата свесност за нив. Особено е значајно тој навреме да ги согледа самостојно или ќе му бидат предочени од вработените. Не секогаш одлуките се поврзани со решавање проблеми. Понекогаш, тие се донесуваат и заради постигнување на некоја цел која претходно била согледана.

Процесот на одлучување поминува низ следните фази:

Дефинирање и анализа на проблемот. Со појавата на проблемот се појавува и потребата за донесување соодветна одлука за решавање на проблемот. Идентификацијата на проблемот и неговото прецизно дефинирање не е воопшто лесно. Според Кралев,⁹ проблемот се идентификува врз основа на симптоми, индикатори кои укажуваат на девијации во функционирањето на организацијата. Следува анализа на проблемот, односно расчленување на проблемот на повеќе сегменти од кои ќе црпиме податоци што подоцна ќе ги искористиме како информации за донесување квалитетна одлука. Информациите се неопходни, но не секогаш можеме сите или повеќето да ги имаме на располагање. Или недостига време, или се достапни, или се скапи и сл. Недостигот од информации го доведува во прашање квалитетот на одлуката.

Формирање алтернативни решенија. Во оваа фаза се разгледуваат сите можности што му стојат на располагање на директорот. Дури и можноста да не се преземе ништо, исто така е едно од решенијата. Едно од решенијата е и одлагање на донесувањето одлука ако, условите за одлучување се очекува да се подобрат во наредниот период („нека помине ноќта па утре ќе одлучиме“/ „утрото е помудро од вечерта“). Во смирани услови помала е веројатноста да донесеме избрзана и погрешна одлука. Кога се дефинираат алтернативните решенија, директорот треба да избегнува дуални/спротивни можности кои се екстремни алтернативи (црно или бело; избор од две зла; земи или остави) туку да понуди низа од алтернативи кои се наоѓаат помеѓу овие две крајности.

Процена на алтернативните можности. Следен чекор е тие да се вреднуваат за да се утврди кое од нив најдобро ќе придонесе за решавање на проблемот/ќе ја достигне целта. И покрај тоа што и оваа фаза има доза на субјективност, сепак, треба да се има предвид: мерливоста на квантитативните фактори се искажува преку бројни показатели; квалитативните чинители (меѓучовечки односи, организациска култура, меѓународни трендови, технолошки промени, политичка култура и сл.) не можат да се мерат нуме-

9 Кралев, Т., (2001): Основи на менаџментот, ЦИМ, Скопје, стр. 43

рички. Директорот, за да ги оцени и спореди квалитативните фактори и да донесе одлука, мора прво да ги препознае тие фактори, а потоа да утврди дали тие се подложни на некакво квантитативно мерење. Ако не се мерливи, тогаш треба да се дознае што повеќе за тие фактори, да се рангираат според нивната важност, да се спореди нивното влијание врз резултатот и дури потоа да се донесе одлука која ќе се темели на факти.

Избор на решение – одлука. „Ако одлуката може краткорочно и долгорочно да ја направи организацијата ефективна и ефикасна, тогаш таа одлука е добра.“¹⁰ Кога ќе се одбере едно од можните решенија, во тој момент, тоа станува одлука. „Со изборот на најдоброто решение и неговото промовирање за одлука се завршува процесот на одлучување. Избраното решение се нарекува и оптимално решение. Но, за да биде така наречено, треба да се одредат критериуми за оптималност (ризик, економичност, темпо, луѓе), услови и ограничувања.“¹¹

Примена на одлуката. По завршувањето на процесот на одлучување останува примена на одлуката во практиката. Ако не се примени, тогаш залудно се потрошиле време, пари и енергија за нејзино донесување. Многу често донесените одлуки остануваат „само на хартија“ и нивното спроведување изостанува. За да се донесе добра одлука директорот треба да се однесува демократски. „Откако ќе се донесе одлуката, морате да станете диктатор, што значи дека морате да станете посветени на одлуката, со силна волја да ја спроведете.“¹² Според Кралев, „демократијата во донесувањето на одлуката и диктаторството во нејзината имплементација се нарекува ‘демократура’. Во праксата може да се сретнат директори кои се диктатори во донесувањето одлуки, а демократи при нивното спроведување“.¹³

Контрола и евалвација на одлуката. Бидејќи одлучувањето е процес кој може да се повторува и притоа да се подобрува – усовршува, потребно е да се изврши контрола и евалвација на спроведената одлука. Со тоа може да се согледа кои пропусти и грешки настанале во процесот на одлучување, дали и како можат да се отстранат при разгледување на новонастанатата ситуација.

2.6. Поим и видови одлуки

Одлуките се механизми преку кои се реализираат целите. Одлучувањето е еден од најзначајните менаџерски инструменти со кои помеѓу различни алтернативи свесно ја избираме онаа што ѝ служи на нашата цел. „Потребно е само тогаш кога целта не можеме да ја постигнеме со тоа што нема да сториме ништо. Имено, една од можните одлуки е да не направиш ништо.“ (Drucker, 1992)

Според Тавчар (2002), тие може да бидат рутински, аналитички и интуитивни. Тој прави паралела со идеални, реални и задоволителни одлуки. Рутинските се донесуваат според одредени правила, аналитичките според

10 Адижес, И., (1993): Овладување со промените, Детра, Скопје, стр. 43

11 Кралев, Т., (2001): Основи на менаџментот, ЦИМ, Скопје,

12 Адижес, И., (1993): Овладување со промените, Детра, Скопје, стр. 44

13 Исто, стр. 44

одредени концепти, методи и модели, додека интуитивните одлуки се засноваат на инспирација, чувство и креативност.

Предности на рутинското одлучување се брзината со која се донесуваат одлуките, едноставноста, бидејќи се следат воспоставените правила, задолжителноста, недвојбеноста и малиот ризик. Рутинското одлучување во одредени ситуации може да биде дури и штетно и најчесто е бирократско.

Аналитичкото одлучување како предност ја има основаноста на одлуката, ја поттикнува стручноста, се приспособува на прашањето за кое се бара решение и го намалува ризикот од последиците на донесената одлука. Како недостаток на овој концепт, се јавува неговата несоодветност во прашањата кои не се детерминирани и тука аналитичкото одлучување може да заведе во погрешна насока. Тоа, исто така, подразбира и слепа доверба во структурата.

Предност на интуитивното одлучување е почитувањето на вредностите и културата. Може да биде брзо, иновативно и креативно. Тоа е резултат на искуствата и на сè она што е научено во текот на животот. Недостаток на ова одлучување е што тоа може да биде неодговорно и волунтаристичко. Со тоа одлучувачот го ризикува својот углед. Тоа е ризично за организацијата поради високиот степен на непредвидливост и случајност.

Друга поделба на одлуките е на програмирани (вклучуваат ситуации кои често се случуваат, при што можат да се развијат и да се применат правила за одлучување) и непрограмирани (единствени – еднократни, непрецизно дефинирани, главно неструктурирани, обично имаат значајни последици, голема неизвесност, одлуките се комплексни, не постојат рутински правила за решавање на проблемот).

2.7. Улогата на директорот на училиштето во процесот на одлучување

„При дефинирањето на тоа за што треба да се донесе одлука, директорот определува приоритет на ситуацијата или проблемот за кој треба да се донесе одлука. Следниот чекор е тој да ја разбере ситуацијата/проблемот што се решава. Притоа, прави избор на начинот на кој ќе се донесува одлуката, земајќи ги предвид сите фактори на одлучување. Потоа, ги анализира фактите и можните опции. Следно е определување на текот на активностите. Потоа, тој раководи со процесот на одлучување, ја следи реализацијата на одлуката и ги вреднува процесот и ефектите од донесената одлука и нејзината имплементација.“¹⁴

Многу често директорите не можат да се определат кога и во колкава мера да ги вклучат вработените во решавањето на одреден проблем. Во зависност од природата на одлуката, на располагање му се следните начини на донесување на одлуката:

- *Самиџе го решаваат проблемот и донесуваат одлука врз основа на информации со кои располагаат;*
- *Од вработените ги прибира сите потребни информации, а потоа за решавање на проблемот одлучува сам. Ги информира или не ги информира*

ра со каква намера ѝи собрал информации и за каков проблем сџанува збор. Значи, вработениџе немаат никаква улога при одлучувањето. Ојасност џосџои ако луѓето кои учесџувале во дискусијата со свои предлози, се разочараат кога ниту една од нивните идеи не е земена предвид при конечната одлука.

- За проблемот директорот разговара со одбрани џоединици, ѝи прибира нивните замисли и предлози, а џоџоа не ѝи собира како жруџа. Врз основа на собраниџе замисли и предлози, одлучува сам. Приџоа, во одлуката може да се види влијанието на дадениџе замисли и предлози на вработените или не.

- Директорот џо преџсџавува проблемот пред вработениџе, на заеднички сџанок каде шџо ѝи прибира нивните предлози и идеи. Одлуката ја донесува сам, а приџоа, во одлуката може да се види или да не се види и влијанието на дадениџе замисли и предлози на вработениџе.

- Директорот проблемот џо преџсџавува пред вработениџе на заеднички сџанок каде шџо ѝи прибира нивните предлози и идеи. Одлучува „гласот на мнозинството“. Овој начин на надгласување се преџорачува само за „џомали“ одлуки, додека кај џозначајните насџанува проблем заџоа шџо се создава силна џозиција.

- Директорот проблемот џо изложува во жруџата која, џокрај него, ја сочинуваат и вработениџе. Заеднички ѝи прибира и ѝи вреднува различниџе алтернативи и се обидува да џосџигне договор (консензус) за решениеџо. Својата улога ја врши како раководител шџо ја координира дискусијата и се жрижи разговорот да не скрине од висџинската насока и да се разгледаат сите критички асџекти на проблемот. Учесџува со свои идеи, но не ѝи намџнува, туку е сџремен да џо прифати и сџоведе секое решение џоддржано од жруџата како целина.

Теоријата и праксата препознаваат неколку стилови на одлучување:

- Кај директивниот стил, директорот кажува шџо ќе се направи. Се разликуваат:

- авторитарен стил – директорот не дава објаснување кога издава наредби, и

- добродушен авторитарен стил – џој дава џојаснување со наредбата.

Кај интерактивните стилови, директорот бара мислење од подредените пред да донесе одлука. Постојат:

- консултативен стил – директорот бара мислење за можниот план за акција и џоџоа донесува одлука, и

- партиципативен стил – директорот бара од жруџата мислења за да се формулираат плановите и џоџоа директорот донесува одлука.

Кај недирективните стилови, директорот им дозволува на подредените да одлучат што ќе се прави со или без негово влијание. Се разликуваат:

- консензус-стил – жруџата решава шџо да се прави и директорот

учесџивува со друѓиџе членови на џруџаџа и

- *laissez-faire* стил – дирекџорот џо џрезентџира џроблемот а џоџоа им остава на членовиџе на џруџаџа да решат џиџо џреба да се наџрави.

Според Фидлер (2002), важно е, во процесот на одлучување, да се инволвираат вработените. Нивното вклучување има предности:

- џоширока џерсиџива;
- можат да се евалвираат џовеќе алџернативи;
- се намалува несиџурносџа за алџернативиџе;
- обезбедува џоддршка на одлукаџа од членовиџе;
- џи џодобрува моџивираносџа и џосвеџеносџа на инволвираниџе;
- џо џодобрува квалиџетот на одлукаџа.

Но, тоа има и одредени недостатоци:

- бавносџ џри донесување одлуки;
- им одзема време на рабоџениџе;
- неекономично кај џроџрамирани одлуки
- одлукиџе се неџредвидливи;
- одлукиџе не се конзисџентни;
- лоџираџето на одџговорносџа не е јасно;
- може да се џроџолкува како слабосџ на раководиџелот;
- комџромисниџе одлуки може да не џо задоволат никоџо;
- џруџно размислување.

Во партиципативното одлучување одлуките може да се донесат со гласање или со консензус. Карактеристики на гласањето се: зема предвид две мислења, дискусијата ја дели групата, поларизира мнозинство и малцинство, побрзо е, но имплементацијата е побавна. Карактеристики, пак, на консензусот се: зема предвид поголем број мислења, дискусијата ја обединува групата, сечие мислење се сослушува и прифаќа, побавно е, но имплементацијата е побрза.

Зайомнеџе: Што придонесува за развивање на вештините за одлучување? (прилог 2.9. и прилог 2.10.).

- Зайознаџе се себеси и своиџе можносџи.
- Прифаџето џи само оние работи џиџо можеџе да џи наџравиџе.
- Побараџе џоддршка од комџешенџни луѓе.
- Подобреџе џи своиџе вешџини.
- Сиоделеџе џо џланот со своиџе соработници.

Прилог 2.1. Идентификација на суштинските вредности¹⁵

Јас верувам дека...

I група

Добро училиште е она кое _____

II група

Квалитетна настава е онаа што вклучува _____

III група

Добар директор е оној што _____

IV група

Успешниот ученик е способен да _____

Прилог 2.2. Различни очекувања од училиштето

Кој се интересира за училиштето и какви очекувања има?

КОЈ	ШТО ОЧЕКУВА?

Прилог 2.3. Позиционирање на образовниот пазар

(Извадоци од книгата на К. Гочев – Примена на маркетинг-концепцијата во училиштата, „Софија“, Скопје, 2004)

Воведувањето на менаџментот и маркетиншките методи во образовните установи се барања на современиот свет кој и на овие установи им го наметнува успехот на пазарот, економичното и ефективното работење.

Мисијата на едно средно стручно училиште се состои од следните правци:

- да сѐстане лидер во својата сѐрука и
- да се оформи како најсилна и ресекџабилна восџиџно-образовна организација во џрадой и ресџубликаџа.

Мисијата би била остварена преку постигнување на следните цели:

- постигнување висок квалитет со најдобрите професори;
- обезбедување врвни услови за изведување на настава, практичната настава и праксата;
- поставување на училиштето на основа на високопрофесионална деловна организација;
- вработување на најпрофесионален менаџмент и максимизирање на ефикасноста на училиштето;
- обезбедување неопходни средства со поддршка на професионален маркетинг, промоција и спонзорства;
- остварување на долгорочна соработка со релевантни училишта во земјата и странство заради унапредување на воспитно-образовниот процес;
- подобрување на инфраструктурата и нејзино оформување заради зголемување на квалитетот на воспитно-образовниот процес во целина.

Прилог 2.4. Оценете ја вашата воспитно-образовна организација пред да креирате споделена визија и мисија

Дали комуникацијата меѓу вработените во Вашата организација е добра? Дали ги споделувате грижите, дали постои клима на соработка?

0 ←————→ 10

2. Дали имате навистина голема меѓусебна доверба за да можете да дејствувате како тим? Дали постои клима на тимска работа која може да придонесе во остварувањето на заедничката визија и мисија?

10 ←————→ 10

3. Дали во организацијата има заеднички активности и верувања кои би се изразиле преку вредностите во вашата визија и мисија?

0 ←————→ 10

4. Дали менаџерскиот тим на училиштето има стил на управување и раководење, кој може да се идентификува со заедничката/споделената визија и мисија на Вашата организација?

0 ←————→ 10

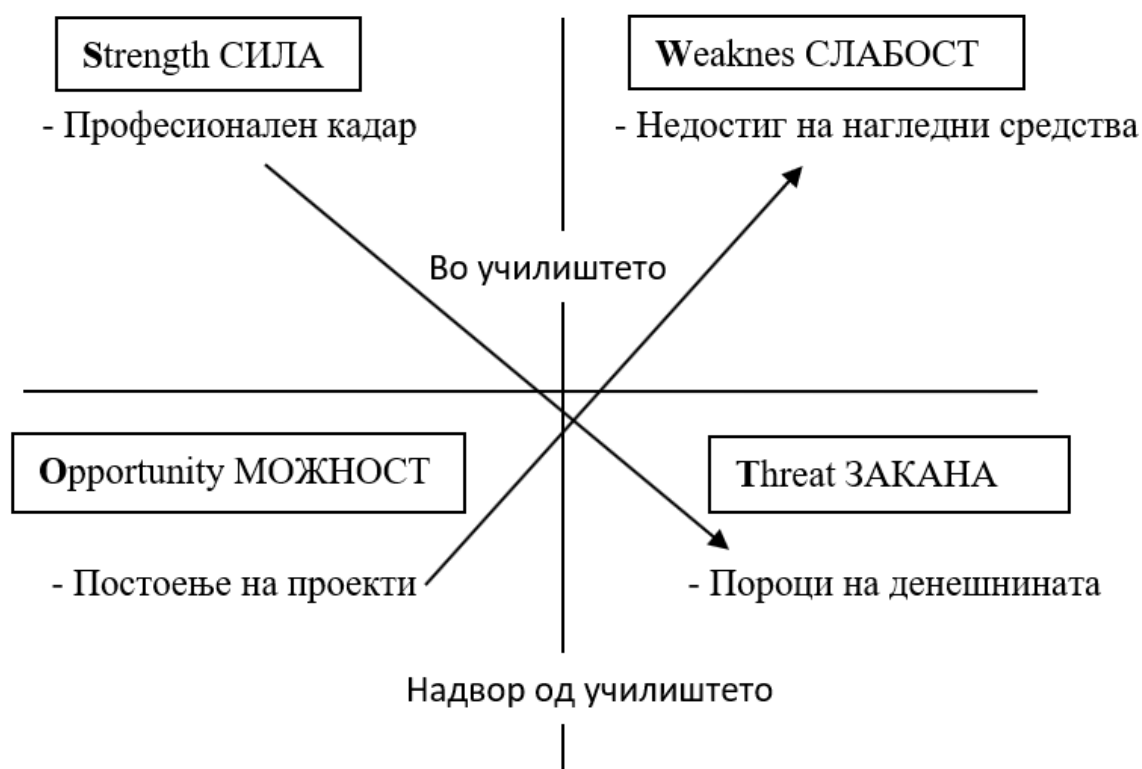
5. Како поединец, дали ги имате потребните вештини и стил за целосно да придонесете за остварување на визијата и мисијата на Вашата организација?

0 ←————→ 10

6. Дали верувате дека сте способни, дека имате интегритет да го остварите она во што верувате?

0 ←————→ 10

Прилог 2.5. SWOT-анализа



Прилог 2.6. Анализа на факторите на надворешното и внатрешното опкружување

(Извадоци од книгата на К. Гочев – Примена на маркетинг-концепцијата во училиштата, „Софија“, Скопје, 2004)

Многу средни стручни училишта ги мачат слични проблеми: ги губат учениците, средствата што ги добиваат од ресорното министерство не се доволни, застарени наставни планови и програми и др.

За правилно да ја дефинира деловната политика и правилно да ги насочи деловните активности кон намалување, односно кон отстранување на проблемите, директорот треба да има јасна филозофија на менаџмент и одредена образовна политика, чија кохерентност мора да биде видлива во:

- односој кон образованието;
- ставот на училиштето кон интеринституционални осмислености;
- односој кон локалната заедница;
- односој кон државната, локалната или регионалната власт;
- меѓусебните односи на вработените;
- односој помеѓу училиштето и другите современи или постоејани соработници.

При дефинирањето на деловната политика неопходно е да се применат некои од методите на стратегиската анализа со цел утврдување на местото на училиштето на пазарот и развивање на стратегијата на конкурентност. Заради својата општост и флексибилност најчесто користен метод е SWOT (CBOT) анализа. Зборот CBOT претставува кратенка од почетните букви на четирите англиски зборови: Strength

– сила, Weaknesses – слабости, Opportunities – можности, Threats – закани. За да се одредат внатрешните сили и слабости како и можностите и заканите кои му доаѓаат на училиштето од опкружувањето, потребно е да се дефинираат сите други фактори кои ќе бидат предмет на анализата, а тоа се различните надворешни и внатрешни фактори, како објективни така и субјективни.

Надворешни фактори:

- традиционалнио образовно ојкружување (јавноио мислење, образовноио ниво на поголемиот дел од популацијата, стилот на живот на населениеио...);
- пазарот на образование;
- други амбиентални ресурси.

Внатрешни објективни фактори:

- техничкиот појенцијал;
- финансискиот појенцијал;
- просторните услови.

Внатрешни субјективни фактори:

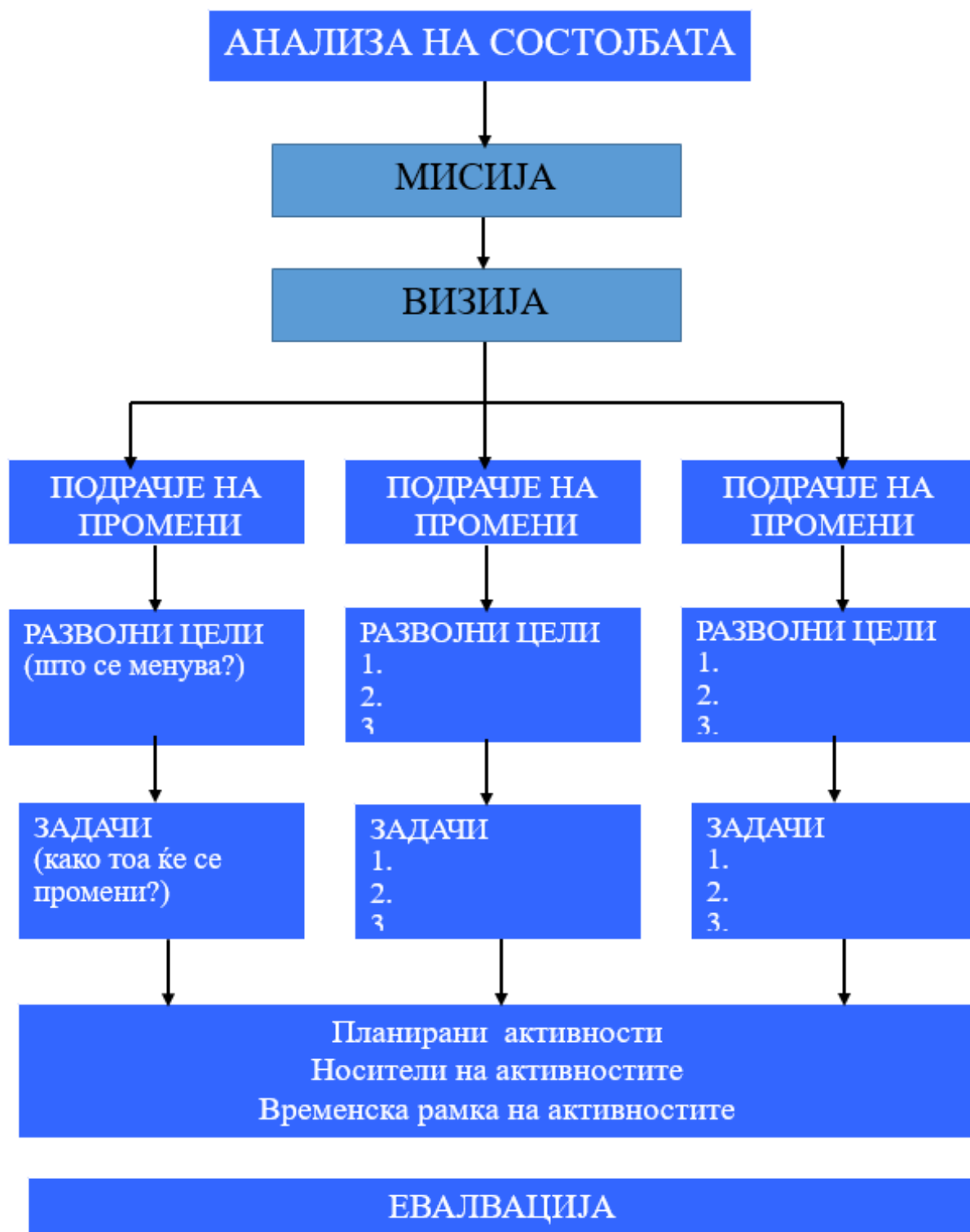
- постојечкиот кадар (нивната професионална компетенција, знаења и способности);
- ставови, вредности и мислења на вработените.

Развивајќи го маркетинг-пристапот, училиштето го истражува пазарот за да ги спознае своите потенцијални корисници, но и конкурентите врз база на кои ќе ја гради својата стратегија на конкурентност. При споредбата на училиштето со другите во даден домен треба да се одговори на следните прашања:

1. кој дел од пазарот на образование го покрива училиштите во однос на другите;
2. кој ранг го зазема училиштите во однос на:
 - квалитетот на воспитно-образовниот процес;
 - квантитетот на понудени програми;
 - бројот на учениците;
 - успејноста на училиштите (награди, признанија);
 - финансиската успејност;
 - стабилноста во работењето.

На крајот, треба да се изврши контрола на активностите за да се увери училиштето дали успешно и делотворно работело.

Прилог 2.7.: Структура на развоен план



Прилог 2.8. Пример за годишен план на стручен актив

Цел: Оспособување на 70% од наставниците за користење на ИКТ во наставата

Активности	Носители/ Соработници	Временска рамка	Критериуми за успех
Изготвување на програма; План на реализација; Приоритетна листа по предмети, односно по наставници; Обуки (интерни/екстерни)	Претседатели на активи; Наставникот по информатика; Надворешен соработник	Учебна 20../20.. (прво полугодие)	60% од опфатените наставници применуваат ИКТ во наставата во второ полугодие

Прилог 2.9. Самопроцена на сопственото одлучување**Упатство за учесниците:**

1. Пополнете го приложениот прашалник.
2. Погледајте го додатокот на прашалникот и откријте како одлучувате.
3. Размислете и запишете што заклучивте за вашето одлучување: предности, недостатоци и **можни подобрувања**.

Прашалник

Внимателно прочитајте ги следниве тврдења и одлучете како одговараат за вас. Заокружете еден од броевите 1-4 кои одговараат на следното:

1. никогаш
2. ретко
3. често
4. секогаш

-
1. Пред да се одлучам донесам за важна одлука, ја симулирам преку пример.	1 2 3 4
2. Сакам да вклучам што повеќе луѓе во процесот на одлучување.	1 2 3 4
3. Пред да донесам одлука, се советувам со луѓе за кои мислам дека можат да ми помогнат.	1 2 3 4
4. При одлучување ми помагаат резултатите на СВОТ-анализата.	1 2 3 4
5. Пред да одлучам, се трудам да бидам реален и да почитувам што е можно повеќе идеи.	1 2 3 4
6. Соработниците ги охрабрувам да размислуваат како група	1 2 3 4
7. Пред состанок ги преиспитувам своите идеи и ги замолувам и другите да го сторат истото.	1 2 3 4
8. При одлучување, алтернативните решенија ги премерувам со објективни критериуми.	1 2 3 4
9. При одлучување ја почитувам секоја корисна информација што ја добивам во организацијата или надвор од неа.	1 2 3 4
10. Размислувам за дејствувањето на одлуката и за реакциите што ќе ги предизвика.	1 2 3 4
11. Размислувам и ги земам предвид сите можни ефекти на одлуката	1 2 3 4
12. Кога е можно, при одлучувањето ми помагаат соодветни компјутерски програми.	1 2 3 4
13. Избегнувам одлуки што носат ризик.	1 2 3 4

14. Се трудам однапред да ги предвидам сите можни ефекти.	1 2 3 4
15. Не се плашам дека заради погрешна одлука ќе ја загубам својата позиција.	1 2 3 4
16. Во сите фази на одлучувањето се грижам да обезбедам целосна поддршка од другите.	1 2 3 4
17. Моите најблиски соработници се вклучени во планирање на реализацијата на одлуките.	1 2 3 4
18. Обезбедувам за изведба на секоја фаза од остварувањето на одлуката, некој да биде конкретно задолжен.	1 2 3 4
19. Своите одлуки отворено и чесно ги соопштувам.	1 2 3 4
20. Ги охрабрувам другите да ми ги кажуваат своите размисли за одлучувањето.	1 2 3 4
21. Воспоставувам систем за подготовка на остварувањето на одлуките.	1 2 3 4
22. Своето одлучување внимателно го анализирам, бидејќи сум сигурен/сигурна дека тоа е основа за подобрување на одлучувањето.	1 2 3 4
23. Обезбедувам другите да ги разберат моите одлуки, затоа јасно ги образложувам.	1 2 3 4
24. Преземам целосна одговорност за работата на оние на кои сум им доверил задачи.	1 2 3 4
25. Се трудам сите состаноци да завршат со јасни одлуки	1 2 3 4

Резултати:

25-50: вашето одлучување не е најдобро. Погледајте во кои подрачја сте послаби и обидете се да ги отстраните тие слабости;

51-75: вашите вештини на одлучување се добри, но сигурно можете и да ги подобрите;

76-100: вашите вештини на одлучување се многу добри, продолжете така, но одржувајте ја „кондицијата“ и подобрувајте се и натаму.

Прашалникот е подготвен по Heller&Hindle, 1998 (Spored Roncelli -Vauppot &Trunk-Sirca)

Прилог 2.10. За размислување

При анализа на сопственото одлучување, можете да си помогнете со следното: помислете на својата работа во последните два месеци. Изберете две ваши одлуки и тоа една за која мислите дека била правилна и друга за која мислите дека не била најдобра.

Запишете:

- ♦ правилна одлука и
- ♦ неправилна одлука.

Анализирајте ги двете одлуки, така што ќе одговорите на следните прашања:

- ♦ Зошто морав да одлучам?
- ♦ Каква цел морав да достигнам со оваа одлука?
- ♦ Како се подготвив за одлучување?
- ♦ Кој го вклучив при тоа?
- ♦ Какви податоци собрав и со кој се посоветував?
- ♦ Како си ги замислив односно претставив последиците од одлуката?
- ♦ Како одлучив тогаш и како би одлучил сега?
- ♦ Какви проблеми и пропусци не успеав да согледам?
- ♦ Како тече донесувањето на одлуката?
- ♦ Колку успешно ја совладав комплексноста на проблемот?
- ♦ Колку ја поттикнував културата на организацијата?
- ♦ Како известив и објаснив за одлуката?
- ♦ Како ги организирав активностите за реализирање на одлуката?

- *Како го подготвив и поддржував шекој на остварување на одлуката?*
- *Дали бев одлучен/одлучна?*
- *Како ги совладав коментариите пред донесувањето на одлуката и појоа?*
- *Што би морал(а) да направам поинаку?*

Самоанализа:

Кои се моите силни страни при одлучувањето?

Кои се моите слабости?

Како би одлучувал во иднина?

(Според Roncelli -Vauppot &Trunk-Sirca)

Тема 3: ПРОФЕСИОНАЛЕН И КАРИЕРЕН РАЗВОЈ НА НАСТАВНИЦИТЕ

Општа цел на темата

- *Со гледување и реализирање на потребите за професионално оспособување и усовршување на секој наставник и стручен соработник;*
- *Применување на карактеристиките на добриот училиштен систем за професионален развој;*
- *Поддржување на процесот на личниот и стручниот развој на секој наставник и стручен соработник;*
- *Појтикнување професионална одговорност кај сите вработени.*

Очекувани резултати – стекнати компетенции

Учесниците во обуката:

- *анализираат и реализираат потреби за професионално оспособување и усовршување;*
- *донесуваат ефикасен училиштен систем за професионален развој;*
- *мотивираат процес на личен и стручен развој на секој наставник и стручен соработник;*
- *појтикнуваат професионална одговорност кај сите наставници.*

Содржини на темата

- 1.1. Потребата за континуирано лично и професионално усовршување на наставниците
- 1.2. Директорот на училиштето и развојот на вработените

3.1. Потребата за континуирано лично и професионално усовршување на наставниците

Потребата од ефективни и ефикасни кадри (менаџери/водачи, наставен кадар и педагошко-психолошка служба) ќе биде нагласена и во новиот милениум, иако некои сметаат дека со развојот на техниката и технологијата таа потреба ќе биде намалена. Напротив.

Предиспозициите што ги поседува една личност не се доволни за да се биде успешен. Тие предиспозиции треба, со натамошна прогресивна и квалитетна обука и усовршување, постојано да се надградуваат.

Новото време бара нов тип вработени во воспитно-образовните организации. Наместо досегашното, повеќе или помалку, задоволување на педагошката функцијата, сега кај наставниците треба да се зголеми општествената одговорност насочена кон креирање, промовирање, реализирање и евалвирање на промените во воспитно-образовната организација.

Современите стандарди за ефикасно и ефективно работење на воспитно-образовните организации ја наметнаа потребата за имплементирање и институционализирање на систем за иницијална обука (pre-service) и систем за професионално усовршување (in-service) на вработените во воспитно-образовните организации.

Компетенциите на наставникот за поучување и учење на учениците се клучните компетенции кои се основа на наставната работа и на наставничката професија.

Самото следење и вреднување нема да ги даде посакуваните резултати ако не се продолжи со план за натамошни активности, односно не се поврзе со планирање и реализирање на професионален иден развој на вработените кој ќе води кон подобар квалитет.

Заради тоа, потребно е да се обезбедат докази и сознанија за тоа колку тој успешно и квалитетно ја изведува наставата со своите ученици. Најверодостојни сознанија се оние што се обезбедени преку непосредно следење на наставата, односно работата со учениците, но и на други начини (увид во наставничкото портфолио, следење на постигнувањата на учениците, разговори со ученици, наставници и родители, извештаи и констатации од надлежните образовни институции и сл.).

Секое училиште е организација во која се учи, но истовремено училиштето треба да биде и организација која учи (Сенге).

Ако самите вработени не се доволно мотивирани и не наоѓаат предизвик во растежот и технолошкиот развој, во тој случај напредокот едноставно нема да постои, а квалитетот нема да биде главна цел на училиштето. Училиштето мора да има јасна цел и да се зафати со планирање, организирање и водење на сите активности за развој на наставниците ако сака во секое време да биде подготвено да одговори на сегашните и идните потреби на наставниците и клиентите – учениците.

Традиционалните концепти треба да бидат минато. Не може да се зборува за постојана подготвеност на училиштето за промени, а при тоа да применуваме традиционални начини на развој на наставниците, односно тоа да биде водено „однадвор“. Директорот треба да знае дека новите концепти на развој на наставниците се насочени во самото училиште; наставниците учествуваат при планирањето на своите образовни потреби и ги усогласуваат своите потреби со потребите на организацијата – училиштето. Наставниците со задоволство учествуваат во планирањето и изведувањето на активностите за развој и ги остваруваат тие свои идеи и замисли. Ваквите потреби се направени врз основа на анализа на потребите на училиштето и најчесто се изведуваат во него. Ваквиот начин на организација на професионалниот

развој ги намалува материјалните трошоци, ја зголемува заинтересираноста на учесниците за вака организираните обуки и многу подобро стекнатите искуства ги применуваат во практиката, со што се зголемува професионализацијата на наставниците. Покрај ова, овој начин дава можност за поголема соработка меѓу вработените, реализација на зацртаните цели и непосредна помош при воведување и реализација на иновации во практиката. Училиштето мора свесно да се фати во костец со водењето и управувањето на тие активности и да има јасна цел, за да бидат вработените, на тој начин, оспособени за улогата што ја имаат во училиштето, особено оние што се врзани за наставата.

Законот за основно образование, како и Законот за средно образование изречно наведува дека директорот, наставникот и стручниот соработник во основното/средното училиште во текот на својата работа се должни професионално да се усовршуваат. Министерот во соработка со Бирото за развој на образованието (БРО) и Државниот испитен центар (ДИЦ) донесува годишна програма за професионално усовршување и напредување на наставниците и стручните соработници. Професионалното усовршување се остварува преку акредитирани програми за обука кои ги реализираат јавни и приватни установи, здруженија на граѓани и трговски друштва. Акредитацијата на програмите за обука ја врши БРО врз основа на јавен оглас.

За професионалното усовршување и оспособување на секој наставник и стручен соработник се води професионално досие.

Цели на образовните политики за наставен кадар се:¹⁶

1. Поставување на јасни очекувања од наставниците. Во наставните програми јасно е дефинирано што се очекува учениците да постигнат и што треба да прават наставниците. Меѓутоа, недостигаат дефинирани компетенции за тоа што наставникот треба да знае, да умее и да прави за успешно да ја реализира воспитно-образовната работа. Изработката на каталог на професионални компетенции ќе придонесе за подобро разбирање на современата наставничка професија, како професија што поставува сложени барања и наложува постојано усовршување.

2. Обезбедување квалитетен кадар. Процесот на приправничкиот стаж и менторирањето, како и изведувањето на стручниот испит треба да се подобрат. За таа цел, потребно е да се изработи упатство за подготовка на менторска програма и да се воведат задолжителна обука за ментори. Исто така, треба да се зајакне контролата на квалитетот на спроведување на приправничкиот стаж и да се подобрат механизмите за изведување на стручниот испит. Меѓу другото, треба да се изготват стандарди за наставници во различни звања што ќе бидат основа за процена на исполнетост на условите за стекнување на соодветно звање.

3. Подготовка на наставниот кадар. Иницијалното образование за наставници во нашата држава има потенцијали идните наставници да се стекнат со потребните знаења и вештини. Меѓутоа тоа треба да вклучува повеќе

¹⁶ Група автори, (2014): Билтен бр.1 – Проектот за професионален и кариерен развој на наставниците, УСАИД-МЦГО-МОН, Скопје, стр. 3

практично искуство, што ќе овозможи идните наставници да ги практикуваат теоретските знаења и да почнат да ги стекнуваат основните професионални компетенции за наставниците уште за време на студиите.

4. Поврзување на вештините на наставниците со потребите на учениците. Во нашата држава евиденцијата што се води не овозможува во секое време да се имаат податоци за тоа дали за одделни наставни предмети недостига квалификуван кадар и како резултат на тоа нема системски мерки за надминување на овој проблем. Токму затоа треба да се подобри системот за идентификување на наставен кадар што недостига и да се изготват проекции за идните потреби од квалификуван кадар.

5. Раководење на наставниот кадар од страна на високо професионални директори. Кандидатите за директори на училишта задолжително поминуваат обука преку која се стекнуваат со вештини за раководење, меѓутоа не постои систем за постојано стручно усовршување на директорите. Оттука, потребно е да се воспостави систем за задолжителна перманентна обука на директорите. Исто така, анализата покажа дека е потребно да се рационализираат нивните административни обврски така што редовно ќе се ажурираат податоците од училиштето во ЕМИС, а државните институции директно ќе ги преземаат информациите што им се потребни.

6. Следење на наставата и учењето. Нашата држава е во фаза на воспоставување системи за оценување на учениците што можат да се користат за подобрување на наставата и градење на образовните политики. Меѓутоа, нема усогласени долгорочни политики за тоа какви видови оценувања на учениците ќе се вршат, какви анализи ќе се прават и за кои цели ќе се користат сознанијата. Наставниците треба да добијат обуки за користење на резултатите од екстерни оценувања за подобрување на сопствената работа. Исто така, треба да се изготват стандарди за квалитетот на работењето што ќе се користат за интерно и за екстерно оценување на работата на наставниот кадар. За таа цел треба да се разработат процедури за интерно следење на работата на наставниците, а критериумите за нивно вреднување да бидат усогласени со стандардите за вреднување на национално ниво.

7. Поддршка на професионалниот развој на наставниците. Наставниците во нашата држава се обврзани професионално да се усовршуваат, но не постојат специфични барања во врска со обемот и интензитетот на обуките. Затоа е добро да се определи законски задолжителен минимум часови на обука и да се обезбедат доволно средства за да може секој наставник да ги следи обуките. Потребно е да се преиспита системот за вреднување на сертификатите од обуките и тој да се поврзе со времетраењето на обуките, а особено со сертификацијата на примената на знаењето од обуката. Процесот на акредитација на програми да се врши редовно и да има обуки на кои наставникот ќе учествува во согласност со личната процена на потребите, а не само доколку го испрати училиштето.

8. Мотивација на наставниците за работа. Во согласност со законските одредби наставниците може да напредуваат во звања, но тие сè уште не се применуваат. Исто така, постојат законски механизми што обезбедуваат одговорно работење на наставниот кадар и мал број механизми за поврзување на квалитетот на работењето со примањата, но и тие ретко се применуваат

во практиката. Со цел да се мотивираат наставниците потребно е да почне примената на одредбите за напредување во кариера коешто ќе биде базирано врз оценка на квалитетот на работата. Вреднувањето на работата на наставниците не треба да се прави формално, туку да се обезбеди резултатите од вреднувањето да влијаат врз подобрување на работата. Да се обезбедат механизми и финансиски средства успешните наставници да бидат финансиски наградувани или да имаат друг вид придобивки.

Карактеристики на добриот училиштен систем за професионален развој се:¹⁷

- Тој им овозможува на сите вработени да добијат поддршка соодветна на нивните индивидуални потреби за да одговорат на потребите на учениците. Меѓутоа, одговорноста за професионалниот развој и ефектите од него е лична одговорност на секој поединец.
- Планирањето на професионалниот развој првенствено се базира на самовалвација преку која секој поединец ги идентификува своите јаки и слаби страни, како и подрачјата за подобрување. Отијука, училиштата треба да поттикнуваат практика на објективна и искрена самовалвација на наставниците и на стручните соработници.
- Ретко кога сериозен наредок во работата се случува случајно. Затоа неизбежно е професионалниот развој да се планира, а основна цел на планирањето да биде изнаоѓање на ефективни начини за надминување на јазот меѓу посакуваното и постоејното ниво на квалитетот на воспитно-образовниот кадар.
- Професионалниот развој е континуиран процес на подобрување на квалитетот на работата на вработените. Во овој процес улогата на директорот е клучна и тоа првенствено преку соодветно вреднување на работата и правично распределување на средствата и можностите за стручно усовршување.

Прашањата и проблемите поврзани со професионалниот развој (оспособување/подготовка и усовршување во нагорна линија) на воспитно-образовните кадри имаат битно значење не само за квалитетот на воспитно-образовниот процес, туку и за вкупниот развој на воспитанието и образованието. За успешен професионален развој од значење е интеракцијата на трите основни компоненти:¹⁸

- **формално образование (Formal Education)** – временски ограничено, редовно, хиерархиски структурирано учење, кое води кон стекнување на свидетелства и дипломи, во основните, средните училишта и на факултетите (високошколските институции);
- **неформално образование (Non-formal Education)** – организирани и планирани содржини кои се одвиваат надвор од формалниот систем на

¹⁷ Група автори, (2015): Билтен бр. 2 – Проектот за професионален и кариерен развој на наставниците, УСАИД-МЦГО-МОН, Скопје, стр. 8

¹⁸ Studije stanja i pravaca razvoja Regionalnog centra za permanentno obrazovanje, 2005, преземено од Петковски, К., Јошевска, Ф., (2015): Современи аспекти на лидерството во воспитно-образовните организации, Херакли комерц, Битола, стр. 96

образование (семинари, обуки, курсеви); и

- **информално образование (Informal Education)** – непланирано, индивидуално, најчесто лично иницирано образование. Се стекнува врз основа на секојдневното искуство, преку социјализација, читање книги и дружелитература, комуникација со други луѓе, следење на емисии од едукативен карактер и сл.

Професионалниот развој на наставниците произлегува од потребите на општеството кои се резултат на промените на научните, техничко-технолошките сознанија, правните, економските, социјално-културните односи и сл., потребите на индивидуата кои произлегуваат од индивидуалните интереси и желби за личен и стручен развој, како и потребите на професијата наставник кои произлегуваат од барањата за квалитетна реализација на воспитно-образовниот процес.

Според Мекмахон и Болан грижата за развој на вработените претставува долготраен планиран процес кој опфаќа многу активности за професионален развој, при што процесот мора истовремено да ги опфати и развојот на организацијата и развојот на поединецот. Нејзина главна цел е подобрување на работата на наставникот и поаѓа од уверувањето дека во училиштата потребно е многу подобро да се искористуваат способностите што ги поседуваат вработените. Определувањето на реалноста е можна со анализа на прибраните податоци и информации за состојбата во училиштето. Осознаената состојба/реалност не треба да ги разочара туку напротив, јазот помеѓу реалноста и визијата да биде извор на „креативна тензија“. Креативните луѓе го користат јазот помеѓу визијата и тековната реалност за создавање на енергија на нешто ново, поубаво, поефикасно, за промена.

Луѓето со висок степен на лична усовершеност живеат во постојана состојба на учење. Тие никогаш не застануваат. Со ваквите луѓе е полесно да се работи и да се постигнуваат целите за развој на училиштето. Најтешко е да се работи со оние што сметаат дека сè знаат и дека нема потреба тие да се усовршуваат. Личното усовршување не е нешто што се поседува. Тоа е процес и дисциплина што се развива во текот на целиот живот.

Според Печек, цели на личниот и професионалниот развој се:¹⁹

- Учење (Учењето секогаш опфаќа нови разбирања, нови однесувања, мислења, акции. Личното мајсторство води кон зголемување на сознавањето на сегашноста и кон зголемување на креативноста за постигнување на соодветната визија. Учењето значи зголемување на способноста за создавање резултати кои навистина ги исполнуваме во живото);
- Подготвеност за промени што доаѓаат одгоре;
- Подготвеност за решавање специфични училишни проблеми;
- Промена во однесувањето и работата на наставниците;
- Промена во процесот на учењето;

- *Най̄редување на наставниците;*
- *Чувство дека си почитуван и ценет на своето работно место.*

Наставникот/стручниот соработник е должен да изработи остварлив годишен личен план за професионален развој (ЛППР) и, притоа, потребно е да ги земе предвид, од една страна, сознанијата од самопроценката на сопствените компетенции (прилог 3.1.), резултатите од интегралната евалуација, извештаите од посети на советници од Бирото за развој на образованието и Центарот за стручно образование и обука, интересите, професионалните аспирации, а од друга страна, приоритетите на училиштето и реалните можности за остварување на желбите и плановите (на пример финансиски средства, достапност на одредени облици на стручно усовршување и сл.).

ЛППР треба да содржи: компетенции (оние кои наставникот/стручниот соработник смета дека треба да ги подобри во следната учебна година), активности (стандардни, колаборативни и индивидуални форми на стручно усовршување), потребни ресурси (лица кои треба да се вклучат, институции со кои треба да се соработува, материјални и финансиски средства), време на реализација (приближното време кога се планира да се реализира активност) и очекувани исходи (очекуваните исходи од спроведената активност, односно што очекува наставникот/стручниот соработник дека ќе постигне, првенствено искажано низ промени во учењето/однесувањето и постигањата на учениците).

Подготвувањето и реализирањето на ЛППР на наставникот/стручниот соработник му овозможува систематично развивање на компетенциите што му се потребни, подобрување на воспитно-образовната работа и достигнување на стандардите за повисоки звања и напредување во кариерата.

Професионалните компетенции и стандарди на наставниците се поделени на две групи:

1. Професионални вредности (што се очекува да ги поседува и почитува секој наставник):

- *Секој ученик може да учи и да се развива;*
- *Доживотно учење;*
- *Професионален интелектуален и посветеност на наставничката професија;*
- *Соработка;*
- *Еднаквост, инклузија и социјална правда;*
- *Посветеност на училиштето;*
- *Посветеност на унапредување на наставата на државно ниво;*

1. Професионални знаења и разбирања, како и способности и вештини (што се очекува наставникот да ги стекнал во текот на образованието за наставник и во понатамошната работа и професионален развој):

- *Знаење за наставниот предмет и за воспитно-образовниот систем;*
- *Почитување и учење;*

- ♦ *Создавање стимулативна средина за учење;*
- ♦ *Социјална и образовна инклузија;*
- ♦ *Комуникација и соработка со семејството и заедницата;*
- ♦ *Професионален развој и професионална соработка.*

Составен дел на професионалниот развој е стручното усовршување. Стручниот развој е свесна работа на институцијата за оспособување на вработените со цел по добро извршување на специфичните задачи на работата, посебно во врска со поучувањето. Стручниот развој е интеракциски однос помеѓу потребите на поединецот, потребите на организацијата/училиштето и понудата на образовните содржини.

Во наставничката професија уште поизразена е потребата од континуирано лично усовршување и растеж. Наставникот мора постојано да го следи развојот на техниката и науката и да биде во состојба да пренесува применливи знаења подготвувајќи ги учениците за времето што доаѓа. Никој не станал „мајстор на занаетот“ одеднаш. Секоја индивидуа се стреми кон своето „лично мајсторство“ и бара патишта за постигнување на тоа „лично мајсторство“. Ова важи како за почетникот, така и за „мајсторот“, но различни се само принципите (прилог 3.2.).

3.2. Директорот на училиштето и развојот на вработените

Улогата на водството е да го поддржува усовршувањето на своите вработени. Ако вработените растат и се развиваат во професијата тогаш и училиштето расте и се развива и ќе биде далеку поефикасно. За директорот да одговори на задачата за професионалниот развој на наставниците тој треба да има долгогодишно и разновидно искуство во наставата, добри организативни способности, добри односи со колегите, добро познавање на наставните методи, знаење за структурата и управувањето со образовните системи, способност за разбирање на образовните потреби на наставниците, познавање на проблемите што се јавуваат во работата во паралелката, познавање на важноста на постојаното следење и развој и добро развиена мрежа на контакти во и надвор од училиштето.

Наставниците треба својата пракса индивидуално да ја усовршуваат, но за тоа водството мора да создаде услови и можности како за индивидуално, исто така, и за организациско усовршување преку меѓусебна соработка и учење. Водството игра голема улога во поттикнување и водење на наставниците во остварување на соработка меѓу сите субјекти вклучени и заинтересирани за образованието. Главна определба на водството е тој да биде носител на професионалната одговорност и да поттикнува професионална одговорност кај сите наставници.

Подготвувањето на училишната програма за професионален развој првенствено е во надлежност на раководниот кадар во училиштето и на училишниот тим за професионален развој. Тимот за професионален развој го сочинуваат претседателите на стручните активи, директорот на училиштето и стручен соработник. Годишната програма за професионален развој е дел од годишната програма за работа на училиштето. Нејзиното подготвување се одвива во две насоки: од долу нагоре, односно од индивидуалните лични планови за професионален развој кон училишната програма за професионален

развој, и од горе надолу, преку вградување на државните и училишните приоритети во личните планови за професионален развој.

Новите концепти на едуцирање на наставниците се насочени во училиштето. Во време кога од сите страни имаме рестрикција и секојдневно намалување на средствата за развој мора да се бараат и да се искористат сите расположливи можности на човечките ресурси во своето училиште. Тие внатрешни можности се насочување на интерни обуки. Самите содржини мора да се испланираат според потребите на наставниците и да бидат во функција на постигнување на училишните цели. Овие концепти даваат добри резултати и мотивираноста е поголема. Добро е на овие обуки да присуствува и директорот затоа што неговото присуство ги мотивира наставниците и да укажува на важноста за нив и за училиштето.

Едукацијата што треба да се реализира треба да почива на одредени принципи. Имено, треба јасно дефинирани цели, прецизна идентификација на образовните потреби на наставниците и потребите на училиштето, да се понуди висококвалитетно усовршување кое ќе се темели на применливи знаења во практиката, точно одредени содржини на евалвацијата, добро утврдена цена и гаранција дека ќе добиеме квалитет за вложените средства, поддршка на активностите што следуваат по дополнителното образование или обуката (активностите да заживеат во практиката), дополнителната обука и развојот да се дел од непрекинат циклус на интерно изведување на усовршувањето.²⁰

За процесот на развој на наставниците да биде ефикасен треба да се поминат неколку чекори. Директорот заедно со тимот за професионален развој на училиштето мора да направи анализа што е тоа што им треба на нивните наставници. Дали е тоа можеби обука за примена на ИКТ во наставата; дали им треба користење на нови наставни методи со кои ќе ја зголемат активноста на учениците во наставата (проблемска ситуација, студија на случај, проектна работа и сл.). Потоа се поставуваат цели (цел за оваа учебна година е да се оспособат вкупно 16 наставници или 30% од наставниците и тоа 5 наставници од активот природно-математичко подрачје, 6 од јазичното подрачје и 5 од стручниот актив. Напомена: целите мора да се јасно дефинирани и мерливи за да може да се вреднува нивното постигнување). Следи утврдување на потребните извори (обучувачи, време, место, потребна опрема, потребни материјали и др.). Потоа се определуваат приоритетните задачи (најнапред оспособуваме двајца од природно-математичкиот актив и двајца од стручниот, а тие ќе направат дисеминација). Со определување на активностите се одредува временска рамка и одговорности на луѓето што ќе ја реализираат обуката и оние што ќе бидат обучувани. Чекорот вреднување ги следи реализацијата и применливоста на стекнатите знаења односно успешноста на обуките за да промениме или усовршиме нешто во блиска иднина. На крај, повторно прегледуваме за да го утврдиме квалитетот.

Инсистирањето кај високите умови во образовните кругови на одредницата дека

20 Петковски, К., Јошевска, Ф., (2015): Современи аспекти на лидерството во воспитно-образовните организации, Херакли комерц, Битола, стр.103

наставникот е професионалец значи дека наставникот има специфични знаења и умеења. Од друга страна, професионалецот има автономија во употребата на тие знаења и умеења и во донесувањето одлуки.

Професионализацијата на наставниците треба да биде постојан и континуиран процес на подобрување или усовршување на формираните професионални квалитети, тесно структурирани и синтетизирани во педагошките способности, неопходни за квалитено поучување и учење кај учениците. Иницијативите за професионализам треба да бидат распространети во целиот образовен систем, а директорот како педагошки раководител треба да биде пример за тоа како се планира и води личниот и професионалниот развој, пример за постојано учење и учење од искуството на другите, тој треба да биде носител на активности со кои ќе создаде средина во која секој наставник е водач, секој директор е учител, тогаш секое дете ќе биде успех.

Прилог 3.1.: Скала за самопроцена на компетенциите на наставникот

Училиште		Учебна година	
Наставник			
Одделение/Клас		Датум	

Воопшто не се развиени (неопходна е обука)	1
Делумно развиени (има потреба од обука)	2
Добро развиена (нема потреба од обука)	3
Многу добро развиена (може да им даде поддршка на другите)	4

Извршете самопроцена на нивото (степенот) на кое се развиени следните вештини и способности кај вас. Внесете го знакот √ во соодветната колона		Ниво			
		1	2	3	4
I. ЗНАЕЊЕ ЗА НАСТАВНИОТ ПРЕДМЕТ И ЗА ВОСПИТНО-ОБРАЗОВНИОТ СИСТЕМ					
I.1. ЗНАЕЊЕ ЗА НАСТАВНИОТ ПРЕДМЕТ					
1	Ги организирам наставните содржини во согласност со клучните поими и поставените цели.				
2	Користам и ги упатувам учениците да користат современи сознанија од наставниот предмет.				
3	Вклучувам активности за интегрирање на содржините и постигнување на меѓупредметните цели во учењето и поучувањето.				
I.2. ЗНАЕЊЕ ЗА ВОСПИТНО-ОБРАЗОВНИОТ СИСТЕМ					
1	Работам во согласност со законската регулатива поврзана со потсистемот на образование во кој работам.				

2	Ги користам програмските документи за потсистемот на образование во кој работам.				
3	Ја водам педагошката евиденција и документација во согласност со законската регулатива.				
II. ПОУЧУВАЊЕ И УЧЕЊЕ					
II.1. ПЛАНИРАЊЕ И ПОДГОТОВКА НА НАСТАВАТА					
	Ја подготвувам и планирам наставата на различни нивоа (годишни, тематски, дневни).				
2	Планирам јасни, достижни и предизвикувачки цели за сите ученици и очекувани исходи.				
3	Планирам форми, методи и стратегии на поучување.				
4	Планирам наставни средства и работните материјали потребни за реализација на наставните содржини, вклучувајќи ја и ИКТ.				
5	Планирам корелација и интеграција со други наставни предмети и содржини.				
6	Планирам во согласност со расположливото време и ресурсите.				
7	Планирам во согласност со спецификите на локалната средина.				
8	Планирам методи, постапки и инструменти за утврдување на претходните знаења на учениците и за следење на нивните постигнувања.				
9	Планирам активности на наставникот и на учениците.				
10	Правам рефлексија за постигнатоста на целите, потешкотиите на кои се наишло и насоки за подобрување при наредното планирање.				
II.2. РЕАЛИЗАЦИЈА НА НАСТАВАТА					
1	Ги запознавам учениците со очекуваните исходи.				
2	Ги утврдувам претходните знаења и искуства на учениците.				
3	Давам јасни упатства на сите ученици и ги упатувам на трансфер на знаењата.				
4	Подготвувам материјали за работа и нагледни средства според планираното и ги применувам.				
5	Јасно, разбирливо и недвосмислено ги пренесувам клучните информации.				
6	Ги вклучувам сите ученици во реализација на активностите.				
7	Применувам современи и различни приоди, форми и методи.				

8	Се снаоѓам во нови и непредвидливи ситуации и ги ставам во контекст на наставата.				
Извршете самопроцена на нивото (степенот) на кое се развиени следните вештини и способности кај вас. Внесете го знакот √ во соодветната колона					
9	Реализирам дел од содржините преку истражувачки и проектни активности.				
10	Применувам ИКТ во наставата.				
11	Прифаќам и поттикнувам различни начини за решавање проблеми и презентирање содржини.				
12	Им помагам на учениците да прават синтеза на знаењата, да ги поврзуваат претходните знаења со новите и да ја согледаат нивната практична примена.				
13	Ги вклучувам во планирање и реализација на интегрирани меѓупредметни активности.				
1	Избирам, изработувам и соодветно користем различни инструменти за оценување (на пр., задачи, тестови, контролни листи, аналитички листи, анегдотски белешки).				
2	Редовно го евидентирам напредувањето на секој ученик во однос на очекуваните исходи.				
3	Обезбедувам докази за напредувањето на учениците (на пример, портфолија, белешки за оценување на учениците и сл.) што ги користам за информирање на учениците и родителите за напредокот на ученикот и за планирањето на учењето и поучувањето.				
4	Ги дијагностицирам слабите и силните страни во учењето на учениците и давам соодветни насоки за понатамошно учење.				
5	Ги проверувам претходните знаења на учениците/ дијагностичко оценување.				
6	Давам позитивна и конструктивна повратна информација која ги поттикнува учениците да работат и кај нив развива чувство дека можат да напредуваат.				
7	Разговарам со учениците за нивниот напредок и нивно оспособување за самооценување и планирање на сопственото учење.				
8	Формирам сумативни оценки врз основа на повеќекратни мерења со користење соодветни методи и инструменти.				
9	При сумативното и формативното оценување поаѓам од целите на наставниот предмет.				

10	Ги образложувам оценките и подготвувам јасни и информативни извештаи за постигањата на учениците и нивно доставување на родителите.				
11	Подготвувам извештаи за постигањата на ниво на паралелка/наставен предмет и ги користам сознанијата за подобрување на наставата и учењето.				
II.4. ПОЗНАВАЊЕ НА УЧЕНИЦИТЕ И ИЗЛЕГУВАЊЕ ВО ПРЕСРЕТ НА НИВНИТЕ ПОТРЕБИ					
1	Го следам когнитивниот, социоемоционалниот и психомоторниот развој на учениците.				
2	Обезбедувам, ажурирам и безбедно ги чувам податоците за секој ученик.				
3	Правам индивидуализација и диференцијација во поучувањето, која ја базирам врз познавањето на потребите на учениците.				
4	Организирам и реализирам дополнителна настава.				
5	Организирам и реализирам додатна настава.				
6	Ги поттикнувам, подготвувам и организирам учениците да учествуваат во разни активности (натпревари, конкурси, изложби, приредби, проекти...).				
7	Користам едукативни активности кои го поттикнуваат когнитивниот, афективниот и психомоторниот развој на учениците.				
8	Овозможувам демократска партиципација на учениците во животот на училиштето.				
III. СОЗДАВАЊЕ СТИМУЛАТИВНА СРЕДИНА ЗА УЧЕЊЕ					
III.1. СОЗДАВАЊЕ БЕЗБЕДНА И СТИМУЛАТИВНА СРЕДИНА ЗА УЧЕЊЕ					
1	Подготвувам материјали и користам разновидни извори за учење кои ги стимулираат учениците да истражуваат и учат.				
2	Просторот во училницата го приспособувам да одговара на активностите и потребите на учениците.				
3	Воспоставувам правила за безбедна употреба на материјалите и средствата за работа, вклучувајќи ја и ИКТ.				
4	Обезбедувам средствата и материјалите за работа да се лесно достапни за сите ученици.				
Извршете самопроцена на нивото (степенот) на кое се развиени следните вештини и способности кај вас. Внесете го знакот ✓ во соодветната колона		Ниво			
		1	2	3	4

5	Изложувам трудови од учениците во училишниот простор.				
6	Воспоставувам и обезбедувам почитување на правилата за однесување во училницата и училиштето.				
7	Промовирам вредности кои се однесуваат на личната безбедност и безбедноста на другите.				
III.2. УЧИЛИШНА КЛИМА					
1	На учениците им се обраќам со почит.				
2	Покажувам емпатија и поддржувње на позитивните вредности кај учениците.				
3	Ги охрабрувам учениците да земаат учество во активностите, да ги споделуваат своите искуства, очекувања и емоции и да веруваат дека можат да постигнат повеќе.				
4	Ги идентификувам конфликтните ситуации и им помагам на учениците праведно да ги разрешат.				
5	Ги организирам учениците во заеднички активности каде што до израз доаѓа меѓуврсничката соработка.				
6	Ја приспособувам комуникацијата во зависност од контекстот, ситуацијата и личноста на ученикот.				
7	Поставувам прашања, ги поттикнувам учениците да поставуваат прашања и стимулирам дискусија.				
8	Поттикнувам разговори за разбирање на културолошките и родовите разлики.				
9	Планирам и применувам различни медиуми и алатки за комуникација, вклучувајќи и аудиовизуелни помагала и компјутери.				
10	Поттикнувам (и презентирам) кај учениците соодветни модели на говорење, пишување и изразување во различни медиуми.				
IV. СОЦИЈАЛНА И ОБРАЗОВНА ИНКЛУЗИЈА					
IV.1. СОЦИЈАЛНА И ОБРАЗОВНА ИНКЛУЗИЈА					
1	Изработувам индивидуални образовни планови.				
2	Ја планирам наставата за цело одделение/клас со почитување на индивидуалните разлики меѓу учениците.				
3	Применувам инклузивни стратегии за учење и поучување.				
4	Ги следам и ги проценувам постигнувањето и развојот на ученикот во согласност со индивидуалните цели.				
5	Реализирам инклузивни активности во училиштето.				

6	Изработувам план за работа и соработувам со семејствата на децата со посебни образовни потреби.				
7	Изработувам наставни средства за инклузивна работа заедно со учениците.				
8	Ја адаптирам училницата според потребите на учениците со телесни пречки.				
9	Ги вклучувам семејствата и учениците во заеднички активности за почитување на различностите и интеркултурна интеграција.				
10	Правам професионално ориентирање на учениците со посебни образовни потреби.				
11	Индивидуално работам со ученици на кои им е потребна помош.				
V. КОМУНИКАЦИЈА И СОРАБОТКА СО СЕМЕЈСТВОТО И ЗАЕДНИЦАТА					
V. 1. СОРАБОТКА СО СЕМЕЈСТВОТА И ЛОКАЛНАТА ЗАЕДНИЦА					
1	Ги вклучувам семејствата во планирањето активности на паралелката и училиштето.				
2	Ги вклучувам семејствата и претставниците од локалната заедница во процесот на поучување.				
3	Подготвувам индивидуален календар на средби со родители (планирам родителски средби, индивидуални состаноци, приемни денови).				
4	Идентификувам можни ресурси за соработка со заедницата.				
5	Соработувам со институции и поединци од локалната заедница.				
6	Вршам едукација на родители.				
Извршете самопроценка на нивото (степенот) на кое се развиени следните вештини и способности кај вас. Внесете го знакот ✓ во соодветната колона		Ниво			
1		2	3	4	
VI. ПРОФЕСИОНАЛЕН РАЗВОЈ И ПРОФЕСИОНАЛНА СОРАБОТКА					
VI.1. ПРОФЕСИОНАЛЕН РАЗВОЈ					
1	Ги применувам содржинските и методичките новини во наставниот предмет во практиката.				
2	Земам учество во стручен дијалог и перманентно се доусовршувам во прилог на личниот и професионалниот развој.				
3	Барам повратни информации и водам белешки за својата педагошка работа и правам рефлексija.				

4	Планирам, водам евиденција и поседувам докази за сопствениот професионален развој.				
5	Реализирам акциски истражувања за подобрување на професионалната практика.				
6	Го планирам професионалниот развој.				
7	Ги користам знаењата и вештините стекнати на обуки во својата практика.				
VI.2. ПРОФЕСИОНАЛНА СОРАБОТКА					
1	Идентификувам и предлагам теми за обука во училиштето.				
2	Соработувам со колегите од стручниот актив.				
3	Соработувам со колеги во професионални здруженија, социјални мрежи и форуми.				
4	Споделувам искуства и користам совети за подобрување на својата работа.				
5	Користам електронска комуникација за професионална соработка.				
6	Одржувам и учам од отворени часови.				

Прилог 3.2. Прашалник: Насочување на професионалниот развој

(Според Тавчар, 1996)

Кај секое прашање заокружете еден од броевите од еден до четири, така што еден означува дека воопшто не се согласувате, а четворката дека целосно се сложувате со тврдењето.

Кога би ми понудиле повисока положба надвор од мојата струка, полесно би ја напуштил организацијата.	1 2 3 4
Многу ми значи да бидам специјалист и многу способен за една од функциите или технолошките подрачја (сектори) во организацијата.	1 2 3 4
Многу ми значи личниот развој кој ме ослободува од ограничувањата во организацијата.	1 2 3 4
Секогаш се стремам кон личен развој кој ми овозможува да бидам корисен за другите.	1 2 3 4
Особено многу ми значи личниот развој кој носи голема разновидност на задачи и проекти.	1 2 3 4
6. Многу би ми значело да се искачам на самиот врв на организацијата.	1 2 3 4
7. Ми годи доколку ме поистоветуваат со мојата организација и со престижот што го ужива.	1 2 3 4
За мене е важно да останам на работа во местото во кое живеам и да не ме префрлуваат во поголема средина на која мора да се приспособувам.	1 2 3 4
9. Многу ми значи доколку можам да ја искористам мојата способност за воведување на некој нов проект.	1 2 3 4
10. Со задоволство би достигнал толку висока позиција во организацијата што моите одлуки навистина нешто би значеле.	1 2 3 4

11. Се сметам за личност која генерално прифаќа сè и не сакам да се врзам за само едно подрачје на знаења и вештини.	1 2 3 4
12. Многу ми значи во текот на личниот развој да се сретнувам со голем број различни предизвици.	1 2 3 4
13. Многу ми значи да ме поистоветуваат со моќни (луѓе на власт) и со угледни луѓе.	1 2 3 4
14. Она што секогаш ме мотивира во личниот развој е учеството на многу подрачја на дејствување.	1 2 3 4
15. Многу ми значи процесот на планирање, организирање, насочување и следење (контрола) на сите нивоа во организацијата.	1 2 3 4
16. Спремен сум да се откажам од дел од својата самостојност, за да ја стабилизирам својата животна средина.	1 2 3 4
17. Многу ми значи организацијата да ми гарантира сигурно вработување, некои материјални придобивки, добра пензија и сл.	1 2 3 4
18. Во личниот развој секогаш најмногу ми значи чувството на слобода и независност.	1 2 3 4
19. Најголема мотивација во личниот развој ќе ми биде прифаќањето на новите идеи и методи за чие воведување лично сум помогнал.	1 2 3 4
20. Сакам луѓето да ме поистоветуваат со мојата организација и со мојата работа.	1 2 3 4
21. Многу ми значи моето знаење и способноста да се користат за важни идеи.	1 2 3 4
22. Важно ми е луѓето да ги знаат моето име и положбата (функцијата) што ја имам во организацијата.	1 2 3 4
23. Сакам кариера која ќе ми даде поголема слобода и независност во изборот на работата, работното време и сл.	1 2 3 4
24. Многу ми значи кариера што овозможува во голема мера приспособливост и Еластичност.	1 2 3 4
25. Многу ми е важно да имам позиција во врвниот (водечкиот) менаџмент во организацијата.	1 2 3 4
26. Многу ми значи да ме поистоветуваат со моето занимање.	1 2 3 4
27. Прифаќам позиција (статус) во менаџментот само ако е во рамките на мојата струка.	1 2 3 4
28. Важно ми е да останам на ова работно место и да не ме унапредуваат некаде на друго место за да не мора да се селам.	1 2 3 4
29. Сакам да стекнам доволно имот за да си докажам и себе си и на другите дека сум способен.	1 2 3 4
30. Со задоволство би прифатил работно место каде што ќе можам да ги спојам способноста за анализирање со контролата над луѓето.	1 2 3 4
31. Во текот на кариерата секогаш ме мотивирала можноста сам да ги користам своите способности во долгата низа на многу различни подрачја.	1 2 3 4
32. Она што го сакам во професионалниот живот е разликноста на предизвиците.	1 2 3 4
33. Важно ми е организацијата да ми гарантира долгорочна стабилност.	1 2 3 4
34. Многу ми значи да создадам нешто што е потполно моја творба или резултат на моја замисла.	1 2 3 4
35. Сакам да останам во рамките на моето стручно подрачје, а не да ме унапредуваат некаде надвор од мојата струка.	1 2 3 4
36. Не сакам ограничувања од страна на организацијата ниту, пак, од страна на работното окружување.	1 2 3 4

37. Многу ми значи фактот дека другите се менуваат како резултат на моите настојувања. 1 2 3 4
38. Во мојот живот најважна ми е стручноста во мојата област. 1 2 3 4
39. Пред сè сакам да живеам на свој начин – без ограничувањата што ги налагаат правилата во организацијата. 1 2 3 4
40. Го ценам тоа што повеќето организации ги ограничуваат луѓето и навлегуваат во нивниот приватен живот. 1 2 3 4
41. Најмногу би сакал да останам во рамките на мојата струка, односно не сакам да ме унапредуваат во врвното раководство на организацијата. 1 2 3 4
42. Сакам кариера што ќе ми дозволува да ги задоволувам своите основни потреби и да им помагам на другите. 1 2 3 4
43. Многу ми значи своите способности (вештини) за успешна соработка и комуникација да ги применувам во организацијата. 1 2 3 4
44. Сакам да видам дека другите се менуваат под мое влијание. 1 2 3 4

За да утврдите кое насочување Вам најмногу Ви одговара во личниот развој, соберете ги оцените што сте ги заокружиле на прашањата според долната табела.

Напишете ја Оцена за прашањето од прашалникот								Процент %	Насоченост на личниот развој
1	2	27	35	38	41	Добиен збир	Можен максимум	Добиен/можен	Подрачје
							24		Стручност – предизвик е извршената работа
3	18	23	36	39	40	Добиен збир	Можен максимум	Добиен/можен	Подрачје
							24		Автономност – слобода и независност
4	21	37	42	43	44	Добиен збир	Можен максимум	Добиен/можен	Подрачје
							24		Мисија – помош и соработка со другите
7	13	20	22	26	/	Добиен збир	Можен максимум	Добиен/можен	Подрачје
							20		Личност – статус, признание, титули
5	12	14	24	31	32	Добиен збир	Можен максимум	Добиен/можен	Подрачје
							24		Различност – постојано нови и различни предизвици
6	10	11	15	25	30	Добиен збир	Можен максимум	Добиен/можен	Подрачје
							24		Раководење – средување на работите, насочување на луѓето

8	16	17	28	33	/	Добиен збир	Можен максимум	Добиен/можен	Подрачје
							20		Сигурност –стабилност, сигурност во кариерата
9	19	29	34	/	/	Добиен збир	Можен максимум	Добиен/можен	Подрачје
							16		Творештво – да се основа, гради, создава нешто свое

Колку е поголем процентот, толку поважно е одделното насочување. Сепак, нема чисти одговори, ќе добиете комбинација од повеќе или помалку изразена насоченост. Иако и овој тест, како и секој друг, е само индикација, за резултатите вреди да се размисли. Важно е, пред сè, во колкава мера утврдените насочувања се поклопуваат со Вашата сегашна работа и со Вашата претстава за тоа што би сакале да работите и да постигнете во професионалниот живот.

Тема 4: ОБЕЗБЕДУВАЊЕ РАЗВОЈ (ИНОВАЦИЈА И ПРОМЕНИ)

Општа цел на темата

- Појиникување на водсвојо за йрманенйно иновирање на сише семенйи на восййно-образовниот йроцес и на йроцесот во целина;
- Оценување, реализирање и монйорирање на йроцесот на воведување йромени;
- Подобрување на сйособносйа за сйравување со оййории на йромени.

Очекувани исходи – стекнати компетенции

Учесниците во обуката:

- йредлаааи и йоддржувааи нови и уникайни идеи на йоефективни йроцеси на учење и йодучување;
- анализирааи факйори и воведувааи йромени во восййно-образовниите орйанизации;
- ја согледувааи йойребайа за информирање на вработените йред реализација на одредена йромена во восййно-образовниите орйанизации;
- усйешно се сйравувааи со оййорот кон йромениите.

Содржини на темата

- 4.1. Значењето на иновативноста за воспитно-образовниот процес;
- 4.2. Водството и промените во воспитно-образовните организации;
- 4.3. Справување со промените во воспитно-образовните организации.

4.1. Значењето на иновативноста за воспитно-образовниот процес

Терминот иновација во светот стана клучен збор во насловот на голем број книги во областа на претприемништвото, менаџментот и стратегискиот менаџмент, не исклучувајќи го и образованието. Зборот иновација (лат. *innovare*) значи да се направи нешто ново, новина, новост.

Иновација претставува секој систем на организирани и сврзани активности насочени кон создавање промени (нов производ, произведен процес, организациска структура, начин на управување итн.). Иновацијата е процес на претворање на идејата во практична примена – реализација. Иновацијата не постои без идеја за нешто ново. Додека инвенцијата е процес на создавање идеја, иновацијата е процес во кој тие нови идеи се предметуваат и применуваат во практиката. Иновацијата во суштина претставува унапредување на технологијата. Питер Дракер истакнува дека иновацијата претставува работата која ги обработува ресурсите со нови капацитети за создавање богатство. Имено, тој тврди дека денес капиталот не е во средствата за производство и природните ресурси ниту во работната сила, туку во знаењето, затоа што денес, а и во иднина вредноста се создава со продуктивноста и иновацијата и примената на знаењето во работата. Впрочем, најголемиот капитал на една општествена заедница се знаењето и идеите на нејзините граѓани.

До иновација се доаѓа со макотрпна работа на некој поединец и таа не треба да биде поврзана само со иднината, туку треба да е фокусирана на сегашноста и на реалниот проблем што постои. Процесот на иновација се состои од три чекори:

1. *Инвенција* – првиот чекор во кој доаѓа до создавање нова идеја и креација за нов производ, услуга или процес. Успешноста на пронаоѓање на овој прв чекор се оценува главно врз основа на техничките критериуми.

2. *Иновација* – пазарна потврда на инвенцијата, воведување на новата идеја во општа употреба. За да настане иновација од инвенцијата, мора да се постигне успех на пазарот. Во оваа фаза, техничките критериуми се заменети со комерцијални.

3. *Дифузија* – промена на иновацијата која често води до стандардизација на производот. Успешните производи често се имитираат или подобруваат од страна на другите институции. Заради тоа, оваа фаза често се нарекува фаза на имитација.

Поранешните образовни системи биле насочени кон когнитивната функција – интелектуалниот дел на мозокот – но социјалниот и емоционалниот дел од мозокот кои се однесуваат на карактерот, вештините, оптимизмот, истрајноста, мотивацијата, вредностите, праведноста и етиката биле помалку застапени. Имено, споменатите карактеристики се застапени во наставните програми на одредени наставни предмети, но многу малку им се придава вистинското значење во образовниот систем на Р. Македонија (лична забелешка на авторот). Исто така, многу малку се поттикнуваат социјалните иновации и претприемништвото, особено меѓу младите за создавање партнерства и соработка меѓу чинителите за решавање на предизвиците и обликување на образованието и на општеството.

Иновациите во образованието подразбираат поддржување нови и уникатни идеи во наставните техники кои ќе стигнат до учениците на поефективни и возбудливи начини. Иновациите во образованието подразбираат да се направи тоа што е најдобро за сите ученици. Наставниците треба да ја поттикнат нивната љубопитност и да изнајдат начини да се задржат заинтересирани. Мора да им се дадат алатки што ќе ги направат продуктивни во нивните идни кариери. Наставниците, часовите и наставниот план мора да бидат флексибилни. Иновацијата значи наставниците да пронајдат начини да стигнат до сите ученици, односно да се спремни и флексибилни да го приспособат она што го учат и како ќе поучуваат. Да се задржат учениците ангажирани и возбудени да учат, да се создаде безбедно место за тие да прават грешки, да ризикуваат и да поставуваат прашања.

4.2. Водството и промените во воспитно-образовните организации

„Не постои ништо потешко отколку да се преземе нешто, кое е поопасно да се води, како и понеизвесно да успее, отколку да се стане водач во воспоставувањето на нов ред на нештата.“ (Николо Макијавели)

Навистина не постои ништо потешко отколку да се преземе нешто, кое е поопасно да се води и притоа она што ја прави тешкотијата поголема е неизвесноста дали тоа ќе успее. Многу полесно е да се преземе нешто, но потешко од сè е да се стане водач на воспоставување нов ред на нештата. Воспоставувањето нов ред на нештата значи промена на постојната состојба, промена на она што значи удобност, комодија, каде сè се одвива по старо, нема никакви проблеми. И сега наеднаш некој сака сето тоа да ни го наруши (прилог 4.1.)!

Сето ова не треба да ве одврати од реализацијата на вашите идеи да промените, да направите и да подобрите нешто, кои ги имавте пред да дојдете на функцијата директор на училиште. Значи ли тоа дека не треба да се впуштате во промени? Напротив, оваа изрека треба да Ве потсети дека на промените ќе мора да им пријдете со сиот свој респект и добро да се подготвите за промена, за водење на промените, за воспоставувањето нов ред на нештата во вашата воспитно-образовна организација.

Секој сака да го промени светот, но никој не сака да се промени себе си, рекол Толстој.

Многубројните истражувања покажуваат дека само со подобрувањето на водството во организациите не може да се реши сè, но докажано е дека таа функција е еден од најважните фактори, кои влијаат врз квалитетот на работата. Затоа, не треба да бараме оправдување дека причината за неуспехот не е во нас, туку некаде надвор од нас, дека други се виновни за тоа, дека тука сме немоќни, тоа не е во доменот на нашата моќ, дека заради тоа не можеме да го постигнеме она што го посакуваме.

Концептот на добар менаџмент и водење на организациите во денешно време, не е ништо различен од вашите видувања ниту, пак, од желбите и очекувањата на корисниците на нашите услуги. Сите вие кога дојдовте на функцијата директор на училиште, сакавте и сигурно имавте голема желба нешто

да промените и не еднаш сте се запрашале: Како да почнам? Кога, дали сега или малку да почекам? Кога е вистинското време? Како ќе ме разберат луѓето, како ќе ме прифатат, како ќе се однесуваат? Како да ги водам луѓето во промените, а притоа сите да се задоволни?

Од степенот на усогласеноста на интересите на индивидуите и на организациите, условена е ефикасноста на организациите. Затоа и познавањето на различното реагирање на промената и различните краткорочни интереси на индивидуата и организациите се многу важни. Затоа самите ќе мора да одговорите на прашањето: Дали вие сте спремни да се промените, да учите од искуството, да ги прифатите различностите, бидејќи организацијата ја сочинуваат различни луѓе со различни интереси и определби, разбирања и однесувања, а сите најважни активности протекуваат во меѓусебна интеракција од сите тие различности.

Секоја промена мора да навлезе во сите „пори“ од животот и работата на училиштето. Ако не се постигне тоа, тогаш нема зошто да се очекуваат позитивни резултати. Важна е меѓусебната поврзаност на сите нивоа во училишната структура. Прибраните информации и податоци со различни методи и инструменти се анализираат. Резултатите од таквата анализа се основа за одлучување, пресудувањето за успешноста и влијанието на промената и за правење ефективни развојни стратегии.

Промените во училиштето може да се воведат за да се овозможи нормален тек на работата, односно со нив да се отстранат пречките при работата (подобрување на работната дисциплина, дисциплината во паралелката, намалување на изостаноците од настава) или, пак, за да се подигне квалитетот на повисоко ниво (подобрување на мотивацијата на учениците за дополнително поучување, примена на активни методи на поучување, воведување проекти). Пред да се донесе одлука за воведување промени, мора да се одговори на прашањето: Дали промената е неопходна, што би придонела и дали училиштето со неа би добило повеќе отколку што ќе вложи.

Не еднаш сме биле сведоци на различни дискусии на состаноци: вака не оди, нешто треба да се преземе, нешто да се направи. На пример: Вработените не се мотивирани, не се заинтересирани за работа, како да ги мотивираме кога не покажуваат никаков интерес? Зарем не е тоа работа на раководителот? Зарем тоа не бара промена? Кој тоа треба да го промени? Директорите се тие што можат нешто да променат, тие се оние што ги реализираат задачите, тие можат да мотивираат, да ги заинтересираат вработените за нивно стручно и професионално надградување, тие самите можат да променат, да поднесат иницијатива за промени. И покрај сите тие искажувања, сè останува по старо.

Бидејќи процесот на промената е комплексен, директорот на училиштето треба да биде мудар, внимателен и да ги има предвид сите важни елементи при прифаќање предлог за промена. Управувањето со промените е тесно поврзано со преостанатите сегменти на управувањето на училиштето (училишна клима и култура, тимска работа, визионирање, комуникација, мотивирање, усовршување, заедничко учење, следење и вреднување на наставата). Во зависност од училишната култура ќе бидат прифатени или не, напорите за подобрување, учествата во проекти за воведување на нови наставни

технологии, соработката во тимови, високите очекувања од учениците и персоналот, заедничките вредности, поддршката на дисциплинирана и безбедна средина, преземањето на водствени улоги од страна на наставниците. Исто така, новите задолженија на вработените поврзани со воведувањето промени, бараат уредување на организациските процеси и организациската структура и нивното редефинирање. Промената, ако не е во согласност со споделената визија и поставените цели на ниво на цело училиште, тогаш е нецелисходна, еднострана и стихийна активност која е жалова и не води никаде. Таа произлегува од визијата. Училишното водство ја има централната улога при мотивирањето на луѓето да ја прифатат и активно да ја поддржат. При имплементацијата на промената во училиштето, вработените често прават грешки. Водачот е тој што треба правилно да реагира на ненамерните грешки, со цел да ги ослободи вработените од стравот. На тој начин училишните водачи создаваат клима за успех, при што персоналот постојано учи, се усовршува и промовира (прилог 4.2.).

Постоењето и целта на мониторингот и евалвацијата се да бидат со намера да се искористат за коригирање на која било тенденција за регрес на системот и треба да биде во комуникација со оние што се инволвирани во промената.

Различните услови во различни училишта ги променуваат текот и изведливоста на промената. Не може да постои рецепт што ќе ги даде точните состојки и количества, кои ќе гарантираат успех на промената. Токму затоа од непроценлива важност е улогата на директорот како лидер на промената и неговата вештина сите капацитети, своите, на вработените и на организацијата, во целост да ги стави во функција на управувањето со промените.

Водството ќе мора да согледа и да иницира промени внатре во сопствената средина заради таканаречена промена „од горе надолу“. Но честопати промените може да се иницираат од внатрешната средина, односно „од долу нагоре“. Водството мора да има слух таквите иницирани промени од внатрешната средина да ги реализира. Тоа ќе создаде клима на поддршка на промени, поддршка на идеи и предлози за надминување на многу слабости и проблеми кои вработените ги согледале во сопствената средина, тоа постојано ќе генерира нови и нови идеи за промени во насока на непрестајно подобрување.

Од друга страна, водството треба да има „слух“ да иницира промени што произлегуваат како потреба на надворешната средина. Значи согледувајќи ги потребите и промените што настануваат во надворешната средина, водството иницира промени во внатрешната средина. На пример, пазарот на трудот е заинтересиран за занимања кои во вашиот регион не се достапни во образованието. Треба ли да останеме рамнодушни на ваквата потреба или едноставно треба да реагираме со промена, да иницираме преквалификации на постојните кадри кои се вишок на пазарот на трудот или да развиваме нови струки и занимања во училиштата во соработка со фирмите кои имаат потреба од такви профили?

Извори на промени може да бидат и развојот на образовните техники и технологии. Училиштето не треба да остане настрана од развојот на науката и техниката. Достигнувањата во таа област се основа за промени во

училишната средина. Со самото следење на науката и техниката се менува и водството, ваквите промени ќе иницираат промени кај индивидуите во училиштето, тоа, пак, ќе предизвика промени во училиштето, во училишната култура, во средината во која работиме и живееме.

Затоа не треба да мислиме дека нашето време помина и дека тоа е за помладите. За усовршување и промени никогаш не е доцна и никогаш не е попусто губење време. Ваквата самосвест кај луѓето, ќе овозможи промените во таа насока да се прифатат како лична обврска за развој и усовршување, а не присила.

Како извори на промената можат да се појават различни надворешни и внатрешни сили, влијанија и промени кои дејствуваат врз воспитно-образовната организација и предизвикуваат потреба од воведување промени во неа:

- *промена во ојкружувањето (владини процеси, правни компликации, конкуренција, технолошки промени, економски промени, јавно мислење);*
- *промена на менаџментот (екстерна – донесување друго лице или интерна – промена на сфаќањата и однесувањата кај истиот директор);*
- *промена на индивидуата (промена на знаењата, квалификациите и сфаќањата кај поединците).*

Промената ќе биде успешна доколку ги помине следниве три фази:

- *Иницијација – се презема иницијатива за воведување промена и се донесуваат одлуки за почнување активности за нејзино спроведување;*
- *Имплементација – се проверуваат позитивните ефекти од користењето на промената во моментот кога се создаваат новите вештини, разбирања и квалификации;*
- *Институционализација – фаза кога промената станува дел од секојдневната работа, неразделлив елемент кој веќе се смета за вообичаен.*

Според моделот на Levin (1947) и Schein (1961), процесот на успешната промена минува низ следните три чекори односно фази:

- *Одмрзнување – одговорност на индивидуата за нови искуства. Се одмрзнуваат постоечките ставови, знаења или однесувања, при што се отворат можности и простор за прифаќање нови;*
- *Менување (трансформација) – процес на прифаќање нови ставови, примена на нови знаења, вештини, техники. Во овој процес потребна е идентификација со друго лице кое го има саканото став или саканата квалификација, при што ако се покаже дека природот е позитивен, пожелен и корисен, тогаш промената се интернализира и прифаќа;*
- *Повторно замрзнување – конечно прифаќање и интеграција на саканите ставови, знаења или вештини, кои стануваат дел од нормалното однесување на индивидуата.*

Иако вака дефинираните фази и чекори изгледаат едноставно, сепак воведувањето промени бара поопстојна анализа на факторите за и против промената. Без вакава опстојна анализа подобро и да не се впуштаме во авантура наречена промена, отколку таа да пропадне или не успее.

Структурираниот приод кон промената значи и поголема шанса таа да успее и да биде позитивно прифатена како можност за развој, па затоа добро би било таа да помине низ следните фази/циклуси кои ни даваат одговори на следните прашања:

КАДЕ СМЕ? Пред да се одлучиме за промена потребно е да се запрашаме: Што ја карактеризира нашата работа, дали сме задоволни од неа, што губиме ако продолжиме така?

КАДЕ САКАМЕ ДА БИДЕМЕ? Која цел сакаме да ја постигнеме, каде се гледаме во иднина, што сакаме да се случи во нашето училиште? Кон што нè води промената? Каде сакаме да стигнеме? Да ја споделиме визијата. Да идентификуваме разлики помеѓу сегашноста и посакуваната иднина.

ОД КАДЕ ЌЕ ПОЧНЕМЕ? Што е она што реално можеме да го промениме, дали ги имаме неопходните средства, дали училишната култура дава погодено тло за промени? Дали ќе формираме посебен тим за воведување на промената? Потребно е да почнеме со мали остварливи чекори, зашто не можеме веднаш да промениме сè.

КАКО? Како ќе обезбедиме средства и услови? Како ќе ги мотивираме вработените? Како ќе обезбедиме поддршка?

КАКО НАПРЕДУВАМЕ? Додека трае процесот на промената потребно е постојано да се следи напредокот за да може навремено да се реагира ако постојат застои или проблеми. Посебно е заплашувачки во периодот кога промената треба да се институционализира односно да стане нераскинлив дел од работата на училиштето. Токму затоа во оваа фаза директорот треба да даде поддршка и помош и со својот личен пример да ги охрабри вработените да издржат до крај.

ШТО СТОРИВМЕ? Заеднички се разгледуваат придобивките од промената. Повторно се споредува дали со таа промена сме ја намалиле разликата помеѓу првобитната и посакуваната состојба. Наставниците и преостантите вработени очекуваат да добијат повратна информација за резултатите од промената: како понатаму ако не успеала или пофалба ако успеала.

Според Херси и Бланчард (Hersey and Blanchard), постојат четири нивоа на промени. На прво место се промените во знаењата и тие најлесно се воведуваат. Следни се промените во ставовите. Структурата на ставовите се разликува од структурата на знаењето, во тоа што тие имаат емоционален набој во позитивна или негативна насока, затоа и промените во ставовите потешко се воведуваат. На третото ниво се промените во однесувањето. Тие се значително потешки и бараат повеќе време за прифаќање, отколку за претходните две нивоа. На последно ниво и најтешки за воведување се промените во однесувањето и перформансите на групата и организацијата. Сите овие нивоа на промени не се случуваат веднаш, за нив е потребно различно време, нивното остварување не е ни малку едноставно ни лесно, напротив, постои потреба од големи напори за да се случат тие промени. Од тие причини, но и заради потребата од нивно постојано усовршување и осовременување,

училиштата треба постојано да се менуваат за да можат и според условите и според структурата и според начинот на работа да ги задоволат и да одговорат на поставените барања од страна на нивните клиенти – учениците, но и барањата што ги поставува современото општество.

Фулан (Fullan) со својот пристап покажува, што се подразбира под промена во едно училиште, лоцирајќи ја промената внатре во училниците во три сегменти. Првиот сегмент се однесува на новите материјали, односно новите содржини по одредени наставни дисциплини внесени во процесот на наставата. Вториот сегмент од промените подразбира ново однесување, нова практика или нов начин на работа, кој се манифестира со нов пристап во односот кон учениците и родителите од страна на наставниците, нови односи помеѓу персоналот, нов пристап кон образовната технологија. Третиот сегмент се промените во верувањата, разбирањата, што значи нов пристап кон она што се случува во училиштето од страна на сите активни субјекти во реализацијата на наставата и желба да се воспостави систем на вредности во рамките на едно училиште.

4.3. Справување со промените во воспитно-образовните организации

Во зависност од тоа од каде потекнува изворот на промени, во голема мера ќе зависи дали ќе постои отпор кон промената и со колкав интензитет тој ќе егзистира. Според Мекелман и Патон, отпорот е поголем ако промената е екстерно генерирана и наметната од надворешни фактори (на пример, екстерното оценување на учениците и наставниците), отколку ако е интерно генерирана односно произлегува и соодветствува на потребите на самата организација и нејзините вработени (на пример, воведувањето нова наставна технологија бара промена на начинот на работа кај наставниците и нивна обука).

Интерно генерираната промена предизвикува проактивна ориентација, позитивни чувства, големи сили за промена, гледани од аспект на можностите, голема извесност, голема контрола, малку прекини (пречки), дефинирани (затворени) граници и временски фиксирани фази.

Екстерно генерираната промена раѓа реактивен одговор, негативни чувства, големи отпори, гледани од аспект на проблемите, голема неизвесност, редуцирана контрола, големи прекини (пречки), недефинирани граници и варијабилни (нејасни) фази. Таа е „туѓа за вработените“, можеби и тука лежи основата на големите отпори кон овие промени.

Токму затоа ако се оди на постојано подобрување на работата на организацијата, промената не треба „да се иницира од горе“, на пример од министерството. Тогаш сигурно е дека ќе се јави отпор со кој потешко ќе се справиме. Водството треба да работи на тоа промената да тргне од самата средина, воспитно-образовната организација, и тоа да почне директно од самите вработени и раководители. Тие треба самите да ја лоцираат, иницираат, за неа да дискутираат и таа да биде дел од нив. Тука водството треба да биде она што ќе ги насочи вработените во тие промени, ќе ги поддржува и обезбедува услови и ресурси за реализација на промената.

За да може водството да ги поведе индивидуите на патот на промените, треба да е свесно за различното реагирање на индивидуите кон промените. Доживувањето на промената е индивидуално. Како причина на отпорот кон промените можат да се наведат:²¹

- **Неизвесност и несигурност** – промената носи неизвесност и закани кои ја загрозуваат сигурноста доколку вработени не знаат кон што ги води промената. Дури и кога промената е насочена кон подобрување, повторно се прашуваме што губиме. Природна е тенденцијата да се зачува статус кво;

- **Економски фактори** – ако промената значи намалување на часовите, тоа предизвикува страв од намалување на платата или губење на работата. Следува и стравот дека никој повеќе нема да ги вработи;

- **Неудобност (адаптација кон новите услови)** – се зголемуваат обврските кои се нови и непознати, поранешното знаење е речиси неупотребливо и потребно е да се направи нешто ново, прифаќање на нови методи, техники, начини на работа, нови вештини и квалификации (на пример, при воведување информатичка технологија, потребно е да посетува обука за работа со компјутер);

- **Закани за социјалните односи (промена на статусот)** – промените на менаџментот можат да ги нарушат социјалните односи (каков и да е директорот барем го познаваме, со новиот не знаеме како ќе ни биде). Промените можат да го загрозат постоечкиот статус;

- **Одбивност кон поголемата контрола** – спроведувањето на промените бара поголема контрола, која го намалува чувството за автономија и самопотпора. Оттука доаѓа и стравот дека нивната работа ќе биде ствена под „лупата“ на директорот, министерството, јавноста воопшто.

Затоа водството не треба да остане само на визионирање и иницирање на промената, туку секојдневно да се грижи за преземање на потребните мерки за насочување и движење на промената (прилог 4.3.).

Отпорот кон промените може да се намали или во целост да се елиминира ако бидат директорите отворени кон промените сугерирани од вработените. Брзите промени создаваат несигурност и го зголемуваат отпорот кон промените и затоа неопходна е потребата од обезбедување доволно време за вработените да ги „сварат“ и прифатат промените. Секогаш треба да им се даде можност на вработените во мали групи да дискутираат и да критикуваат, но и да учествуваат во планирањето на активностите за промената. Во секој случај партиципацијата на вработените во сите овие случаи дава позитивен однос кон промените. Најдобро е да нема „скриена агенда“ на промената, а ако има некој скриен план, директорот треба да го сподели со вработените и отворено да дискутира за потребните ресурси за реализација на промената.

Кога отпорот на промената го нарушува функционирањето на организацијата, директорот или некој од другите агенти на промената, треба да има предвид повеќе техники или тактики за справување со отпорот:

Информираност на сите нивоа – отпорот може да се намали преку кому-

21 Фалмер, Р.М., (1994): Новиот менаџмент, Агенција „Скај“, Скопје

никација со вработените и објаснување што ќе им помогне да ја согледаат вистинската причина за промена. Ако на вработените им се дадат целосни информации и ако им се разјаснат недоразбирањата, тогаш ќе добијат јасна слика за потребата од промената и користа од неа. Тоа ги прави активни учесници не само во спроведувањето туку и во креирањето на промената преку давање повратни информации – сугестии, предлози, измени, подобрувања и корекции уште во утврдување на потребите од промената;

Партиципацијата носи поддршка – групната партиципација во одлучувањето за промените може да биде моќна сила за промена;

Препознавање на социјалните и психолошките фактори во промената – потребата за „задржување“ на работното место е особено силен мотивационски фактор за прифаќање на промената;

- Авторитетот на доверба – градењето доверба со воспоставување чесност и заинтересираност за вработените, затоа што тие обично не веруваат дека промените се за нивно добро;

- Анализа на полето на сила – анализа на факторите што дејствуваат за и против промената (фактори што ја охрабруваат соработката на вработените како и оние што би можело да предизвикаат отпор кон промените). Со намалување или отстранување на силата на отпорот расте прифаќањето на промената (прилог 4.4.);

- Препознавање на промените неопходни за спроведување на промената – потребно е да се „подготви терен“ за спроведување промени (промена на организациската клима и култура, градење тимови);

- Спроведување само на неопходни промени – да не се прифаќа промена само заради разнообразност. Неуспешната промена има преголема цена: хаос, конфузија, залуден напор, непотребно учење, губење време, недоверба. Исто така, не е пожелно да се почнува истовремено со многу промени.

КОГА ЌЕ ДУВНАТ ВЕТРОВИТЕ НА ПРОМЕНИТЕ, ТОГАШ ЕДНИ ГРАДАТ СИДОВИ, А ДРУГИ ГРАДАТ ВЕТЕРНИЦИ.

(Кинеска поговорка)

ДА СЕ БИДЕ ЛИДЕР НА ОРГАНИЗАЦИСКИ ПРОМЕНИ, ЗНАЧИ ДА СЕ БИДЕ СПОСОБЕН ДА СЕ ЗАМЕНИ ТРКАЛОТО ДОДЕКА ВОЗИЛОТО СЕ УШТЕ СЕ ДВИЖИ.

Прилог 4.1. Најчести изговори против промените

- Тоа кај нас веќе сме го пробале
- Нашата организација е поинаква
- Кај нас постои нема да функционира
- Тоа е прескапо.
- Тоа не е наша одговорност.
- Имаме премногу работи за да можеме да го направиме и постои.
- Тоа не е моја работа.

- Тоа е преголема промена.
- Немаме време.
- кој да ни помогне?
- Прво да испражине ДАЛИ е тоа навистина потребно.
- Нашиите луѓе никогаш нема да го прифаќаат тоа.
- Не е во согласност со нашата политика.
- Немаме овластувања.
- Што кога ќе се вратиме во реалноста.
- Тоа не е наш проблем.
- Такви идеи не ми се доаѓаат.
- Имаме право, но...
- Прерано е.
- За такво нешто уште не сме подготвени.
- Немаме пари/опрема/инструмент/ луѓе.
- Стариите нема да се променат.
- Идејата е добра, но не е практична.
- Да размислиме уште малку.
- Сите ќе ни се смеат.
- Гледано долгорочно, ќе бидеме во загуба.
- Од каде ви е оваа идеја?
- Од овој кадар не може да се очекува повеќе.
- Тоа никаде не е испробано.
- Си прават експерименти со нас.
- Би требало да почекаме уште некое време.
- Не можеме да направиме сè што ќе му шекне некоМУ.
- Да формираме комисија.
- Не гледам никаква причина.
- Можеби кај вас ќе дејствува, но кај нас не.
- Па ние веќе го работиме тоа.
- Сериозни сите кога го предлагаат ова?
- Јас сум веќе претседател(а).
- Тоа е нереално.
- И да сакаме, не би можеле тоа да го изведеме.
- Имаме за ова дозвола од Министерството?
- Поштоа ќе треба сè да менуваме.

Прилог 4.2. Седум предлози за успешна промена

1. Промената е учење – исполнење со неизвесност
2. Промената е патување, не одредиште
3. Проблемиите се наши пријатели
4. Промената е гладна за ресурси

5. Промената бара моќ да се менаџира со неа
6. Промената е системска
7. Секоја голема промена се имплементира локално

(Fullan&Miles, 1992)

Прилог 4.3. Промената како патување

	ЧУВСТВА што можат да се појават	ПОТРЕБИ што можат да се појават
ЧЕКОР 1 Промената е неминовна ♦ ресурси ♦ луѓе ♦ сѐавови	♦ возбужденост ♦ фрустрација ♦ тензија ♦ енергични очекувања	♦ чувство на потребност ♦ совети од експерти ♦ успешни примери ♦ можности за дискусија ♦ вреднување на дојдошната работа ♦ инспирација
ЧЕКОР 2 Катализаторот (агентот на промената) ја почнува промената Наложена наспроти посакувана промена	♦ ослободување од „старите начини“ ♦ енергичност ♦ уилашеност ♦ изманипулираност	♦ информации ♦ инспирација ♦ време ♦ водство
ЧЕКОР 3 „Моментумот“ почнува Движење напред и колебање	♦ конфузија ♦ воодушевување ♦ загриженост за ♦ евалуални грешки ♦ несигурност	♦ признание за почетните залагања ♦ можност да се изразат грижите ♦ да се научат нови веешини ♦ охрабрување да се преземаат ♦ ризици ♦ отворена комуникација

ЧЕКОР 4 Длабнатина во имплементацијата	- некомфортност - сиров од неуспех - исцрпеност - разочараност - безнадежност	- менторирање - јасно поставени цели и активности - време - инспирирација - признавање на залагањата - поддршка, учење
ЧЕКОР 5 Продолжување на „моментумот“	- чувствителност на посветеност и - колегијалност - напор - сила	- охрабрување - можност да се подели наученото - можност да се испроба
ЧЕКОР 6 Успехот е видлив	- воодушевување - среќа - комфортност - олеснување - гордост	- можност да се подели - време да се планира ниво на - потреби за фази - институционализација
ЧЕКОР 7 Промената станува дел од животот	- посветеност - развеселување - олеснување	- официјална поддршка - можност за пречислување и ревизија

E.Adam и J.Quinn, 1996

Прилог 4.4. Техника на силиви линии – анализа на поле на силиви линии (пр. промена на времето на почнување со настава)

ФАКТОРИ	ЗА ПРОМЕНИ	ПРОТИВ ПРОМЕНИ
Ученици		→
Родители	→	←
Наставници	→	
Ненаставен кадар		←
МОН	←	
Локална самоуправа	←	
ЈСП		
Интернати		

Предности на техниката:

- Ги зема предвид сити фактори што промената ги засеѓува.
- Дава прв впечаток за тоа колкав ќе биде отпорот кон промената.
- Може да развие дебаи во врска со промената.

Недостатоци на техниката:

- Нема 100% сигурност ако претходно не се утврди кој фактор, точно во колкава мера е за или против.

Тема 5: ОБЕЗБЕДУВАЊЕ КВАЛИТЕТ ВО УЧИЛИШТЕТО

Општа цел на темата

- Разбирање на образованието како комплексен систем вграден во политички, културен и економски контекст;
- Осознавање на димензиите што влијаат врз квалитетот во образовниот систем;
- Прифаќање на квалитетот како континуиран процес на подобрување на сите сегменти од воспитно-образовниот процес;
- Особување за примена на различни приоди за унапредување на квалитетот на воспитно-образовните организации.

Очекувани резултати – стекнати компетенции

Учесниците во обуката:

- го разбираат значењето на образованието во општествениот контекст;
- идентификуваат квалитетна работа во воспитно-образовната организација;
- анализираат состојби и воведуваат приод или комбинации од повеќе приоди во врска со подобрување на квалитетот на воспитно-образовниот процес;
- редовно вршат надзор над квалитетот на воспитно-образовниот процес и го евалуираат најредокот.

Содржини на темата

5.1. Поимот квалитет во образованието

5.2. Приоди за подобрување на квалитетот на работа на воспитно-образовната организација

5.3. Евалуација на квалитетот на работата на воспитно-образовната организација

5.1. Поимот квалитет во образованието

Со концептот на квалитет се занимавале и се занимаваат многу научни

дисциплини. Поради различните погледи, во зависност од областа за која се однесува, во последните десетлетија се развиле многу дефиниции за квалитет, што докажува дека луѓето квалитетот различно го разбираат. Некои дефиниции за квалитет се темелат на потребите и желбите на странките, други квалитетот го гледаат во стратешката определба на менаџментот и вработените, трети даваат предност на спецификации, норми и стандарди на производите и услугите. Затоа квалитетот не можеме да го определиме еднозначно и објективно.

Поимот квалитет се определува во зависност од продуктот што се добива (на пример, за економистите квалитетот е употребната вредност на некој производ и способноста да ги задоволи потребите на потрошувачите, за техничарите се оценува во зависност од тоа до кој степен се исполнети стандардите, за архитектите и градежниците квалитетот е определен од квалитетот на проектот, материјалот, начинот на изработка односно од технологијата, организацијата...

Кога се зборува за квалитет во образованието, работите како уште повеќе да се усложнуваат и поларизираат. Ако почнеме систематски да ги разгледуваме одделните подрачја од работата на училиштето и задоволството на родителите, задоволството на учениците и другите заинтересирани страни за работата на одредено училиште ќе видиме дека постои разлика помеѓу нашите видувања, нашата оценка и видувањето и оценката на другите (прилог 16). Можеби разликите се мали, можеби големи, но секогаш филозофијата за квалитет зборува дека, сепак, и тие ситници се многу важни, барањето на мали различности е еден услов за непрестајно подобрување на она постојното.

Во образованието квалитетот различно се определува во контекст и на тоа: колку подготвува за развој на општеството, индивидуата; колку го следи научно-техничкиот и технолошки развој; колку подготвува за доживотно учење; развој на компетенции значајни за индивидуата...

Да резимираме, под поимот „квалитет во образованието“, луѓето подразбираат различни карактеристики, но сите се сложуваат во едно – сакаат квалитетно образование! Децата имаат право на образование, квалитетно образование.

Квалитетното образование вклучува:

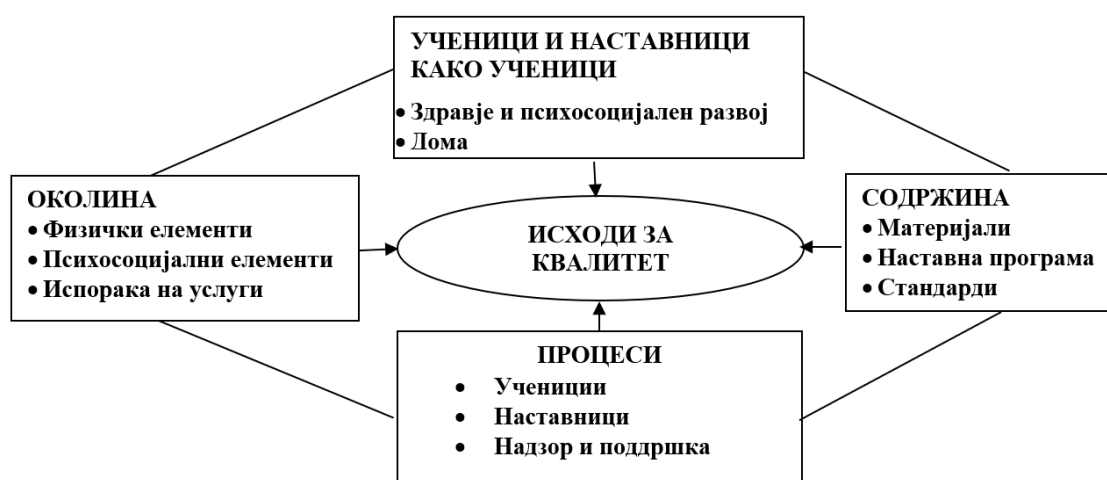
- Ученици што се здрави, добро нахранети и подготвени да учествуваат и да учат, и се поддржани во учењето од страна на нивните семејства и заедници;
- Средини кои се здрави, безбедни, заштитени и родово сензитивни, и обезбедуваат соодветни ресурси и капацитети;
- Содржина што се рефлектира во релевантните курикулуми и материјали за стекнување на основни вештини, особено во областите на писменост, математика, вештини за живото, и знаење во области како што се пологи, здравјето, исхраната, превенција од ХИВ/сига и мир;
- Процеси преку кои обучениите наставници користат наставни методи во кои дејството е во центарот во добро управувани училиници и училишта и

вештото оценување да се олесни учењето и да се намалат разликите;

- Резултатите кои ги офаќаат знаењата, вештините и ставовите и кои се поврзани со општествени цели за образование и позитивно учество во општеството.

Оваа дефиниција овозможува разбирање на образованието како комплексен систем вграден во политички, културен и економски контекст. Важно е да се има предвид системската природа на образованието, сепак, овие димензии се меѓусебно зависни, влијаат едни на други на начини кои понекогаш се непредвидливи.

Димензиите што влијаат врз квалитетот во образовниот систем се²²:



Шематски приказ бр 3: Димензии што влијаат врз квалитетот во образовниот систем

Во рамките на секое подрачје/димензија дејствуваат поединечни фактори:

УЧЕНИЦИ И НАСТАВНИЦИ КАКО УЧЕНИЦИ

Здравје и психосоцијален развој

- Дobar cтaтyс нa здрaвјe и исxpaнa;
- Дoвepбa нa учeницитe и сaмoдoвepбa;
- Рeдoвнo пpисyствo зa учeњe;
- Рaнa пpoцeнa нa инвaлидитeт.

Дома

- Пaртнepствa вo дoмoт/училиштeтo/зaeдницaтa;
- Пoддpшкa нa сeмeјствoтo зa учeњe;
- Пoзитивни рaни дeјcки исxудa.

СОДРЖИНА**Материјали**

- Опишете образовни, родово чувствителни, релевантни за образованието.

Наставна програма

- Врз основа на дефинирани резултати од учењето;
- Недискриминаторски и фокусиран на ученикот;
- Единствена локална и национална содржина;
- Вклучува јазична и мајемајичка писменост, живојни вештини;
- Вклучува релевантни сознанија за родова еднаквост, ХИВ/сига, здравје, исхрана и мир.

Стандарди

- Стандарди и цели за учење на ученикот.

ПРОЦЕСИ**Ученици**

- Интервенција и посебна помош каде што е потребно;
- Време зададено за задачама;
- Присај до јазикот што се користи во училиштето;
- Релевантни, методи фокусирани на ученикот што доведуваат до активно учество.

Наставници

- Компетентност и ефикасност на училиштето;
- Континуиран професионален развој за наставниците;
- Позитивен и родово чувствителен однос на наставникот и ученикот;
- Верување дека сите ученици можат да учат и посветеност на учење на учениците;
- Механизми за повратни информации кои се насочени кон подобрување за учење;
- Често следење и оценување од страна на наставниците што води кон побрзо учење;
- Позитивни услови за живеење и работа.

Надзор и поддршка

- Приспособување во училишни часови и календари за поддршка на учењето на учениците;
- Административна поддршка и лидерство;
- Користење технологија за намалување, наместо зголемување на разликите;

- *Влади што поддржуваат образовни системи;*
- *Финансиски средства за образовните системи;*

ОКОЛИНА

Физички елементи

- *Пристап до квалитетни училишни објекти вклучувајќи вода и санитарни услови;*
- *Големина на паралелката.*

Психосоцијални елементи

- *Мирна, безбедна средина – особено за девојчињата;*
- *Ефективна училишна дисциплина, здравје и политики за исхрана;*
- *Инклузивни средини.*

Испорака на услуги

- *Обезбедување здравствени услуги.*

ИСХОДИ ЗА КВАЛИТЕТ

- *Учење на она што им е потребно да учат, за учење во текот на живото.*
- *Здрави, добро нахранети и да не бидат злоупотребени во поглед на експлоатација, насилство и работа.*
- *Свесни за своите права и да имаат можности да ги реализираат.*
- *Можности да учествуваат во одлуките што влијаат врз нивниот живот во согласност со нивните развојни капацитети.*
- *Можности да се почитува различноста, да се практикува еднаквоста и да ги решаваат разликите без насилство.*

Според други автори, квалитетот во образованието е повеќедимензионален процес кој во себе ги вклучува: квалитетот на средината за учење и развој (простор, опрема, организација на време); квалитетот на содржините (наставни програми); квалитетот на наставникот (професионалните компетенции/општи и посебни); квалитетот на процесот на настава (учењето кое го организира наставникот); квалитетот на дидактичките средства; квалитетот на постигнувањата на ученикот (Ивик и сор., 2008). Квалитетот е продукт на ефикасноста на училиштето. Доколку постои квалитет, говориме за ефективни училишта. Ефективноста и ефикасноста на училиштата во најголем дел се огледува преку основната дејност, а тоа е наставата.

5.2. Приоди за подобрување на квалитетот на работата на воспитно- образовната организација

За постигнување повисок квалитет во работа на училиштата се развиле повеќе приоди. Запознавањето на филозофијата на поделните приоди за постигнување квалитет ќе ни помогне да ги разбереме добрите и лошите

страни на секој од нив. Така, меѓу различните приоди ќе може да се одбере оној што е најблиску до посакуваниот и кој одговара за нашата средина. Постојат следните приоди:

- *Ефективен/успешен училиштен приод (school effectiveness approach);*
- *Постојано подобрување на работата на училиштето (school improvement);*
- *Целосно управување со квалитетот (TQM- total quality management).*

Кога зборуваме за **успешност/ефикасност на училиштето**, тогаш се мисли на успешност/ефикасност насочена кон критериуми. Овој приод секогаш оди кон тоа да обезбеди докази дека се постигнати целите односно, поставените критериуми се задоволени.

Ефективно/успешно училиште е она во кое:

- *е ориентирано кон постигнување на високи стандарди во работата;*
- *многу се ценат знаењето и компетенциите;*
- *учениците учествуваат во процесот на одлучување и преземаат одговорност; и*
- *се воспоставени односи напочитување помеѓу директорот, наставниците и учениците.*

Училиштето е ефективно/успешно, кога ги постигнува поставените цели/критериуми и со тоа поврзаните резултати од својата работа. Заради постигнатите резултати го одржува местото на „пазарот“ и ги задоволува потребите на корисниците. Кога се зборува за постигнување на поставените цели треба да се има предвид дали се тоа навистина целите што ги очекуваат сите заинтересирани страни. Ако тоа не е направено на задоволство на сите заинтересирани страни тогаш тие критериуми мора да го земат тоа предвид.

Овој приод има и одредени недостатоци. Како прво, кога станува збор за критериумите, колку и да се тие разработени и направени врз многубројни истражувања, не може да се применливи и да важат за секое училиште и за секој од регионите. Дали едно училиште во некоја рурална средина би се споредувало со друго од градска развиена средина? Колку е ова издржано?

Второ, тие критериуми најчесто се донесуваат од надвор (од министерство, БРО или друга институција) и тие не ги земаат предвид променливите околности, па многу потешко се прифаќаат од вработените.

Трето, дали еднаш постигнатиот квалитет значи и постигнување на квалитет засекогаш. На пример, ако денес училиштето постигнува високи резултати и тие резултати по две години се далеку пониски, дали тоа покажува дека навистина се намалил квалитетот на работата во училиштето. Ако ги анализираме многубројните фактори што влијаат врз успехот на учениците, нивните интереси и мотивации, тогаш ќе видиме дека критериумите не секогаш го изразуваат квалитетот на работата на училиштето. Тие мерила се менливи и неодржливи.

Честопати во овој вид процена, успешноста претставува снимка на состојбата во одредено време, година, период и сл. Со критериумите може да се проценува, но не и да се поттикнува квалитетот во училиштата, напротив

може да ги успие училиштата. На пример, „критериумите покажаа дека сме добри, што уште сакате од нас“.

Постојаното подобрување како приод е насочено кон процесот на постојано подобрување на процесот на учење и поучување. Разбирањето на квалитетот како континуиран процес на подобрување и подготвеност да се одговори на променливата средина е основната филозофија на овој приод.

Овој приод се состои во преземање конкретни мали чекори, кои водат кон подобрување на работата и ефектите на учењето на учениците по програмата на училиштето, а не на ефективност/успешност на училиштето во целина. Основно кај овој приод на постојано подобрување на работата на училиштата е тоа што наставниците самоволно се поттикнуваат. Вработените не чувствуваат дека работаат нешто поради тоа што некој може со аргументи (според некои критериуми) да ги убеди дека е подобро да работат така, туку сами увидуваат што е подобро и тоа го применуваат во практиката. Целите, кои ги поставуваат не треба да бидат како резултат на надворешна присила туку тие да се резултат на процес на интензивна комуникација во самото училиште. Сите процеси што потекнуваат во училиштето се важни само ако имаат влијание и придобивки за учењето и поучувањето на учениците.

Оваа подготвеност се однесува на процесот на воведување постојани промени. Бидејќи околината не е статична, туку динамична, таа постојано се менува, потребно е сите збиднувања во околината да се пратат и на нив брзо да се реагира. Кога зборуваме за околина, не се мисли на физичката околина, туку тоа опфаќа сè што е вклучено во воспитно-образовниот процес или на кој било начин поврзано со училиштето. Размислувањата се темелат на тоа дека училиштето е самостојна организациска единица секогаш подготвена да работи на задоволство на корисниците на нејзините услуги, истовремено постојано да ги следи нивните потреби и желби.

За да може училиштето да се подготви за такви промени, треба добро да ги познава своите корисници, како внатрешните така и надворешните. Поедноставно кажано, родителите ги запишуваат своите деца во одредено училиште, зашто тоа им ги нуди посакуваните услуги. За да може училиштето да ги понуди посакуваните стандардни или надстандардни услуги кои се видливи (распоред на часови, опременост, организирање на интересни занимања, квалитетни наставници, начин на оценување и проверувања на знаење), мора да ги познава своите корисници, нивното задоволство од постојните услуги и, секако, нивните потреби. Познавањето на корисниците и следењето на нивните постојано променливи потреби, од училиштето бара промена на работата, содржините или облиците на програмите.

Основно е да отвориме широка расправа на сите нивоа. Што е тоа што го прави наставниот процес квалитетен? Можеби најдобро би било ако тоа го направите по групи или активи. Таму да се продискутира што е квалитетен наставен процес за нив? Како тоа да го постигнеме? Што можеме да подобриме? Дали тоа за нив е вредност? Колкава?

Да се отвори широка расправа за тоа дека стравот и присилата се основна пречка за учење. Она што треба да го направиме можеби е да го отстраниме стравот и да му овозможиме на секое дете да греши. Звучи можеби некако чудно, но дајте да ја проанализираме нашата сегашност. Дали повеќе

постигнуваме со оние што веднаш ги „казнуваме“ било за незнаење, за нередовност или недисциплина или, пак, со оние на кои им простуваме, им даваме можност да погрешат, да се поправат, да се коригираат. Наше е да им помогнеме на учениците во она што не го знаат, што не можат да го направат, Учениците да стекнат доверба дека ние, наставниците, сакаме да им помогнеме. Стравот и кај вработените е основна пречка за учење. Ако ова го постигнеме и јавно проговориме за тоа што од нас го очекуваат учениците, кои се нивните размислувања за квалитет, тогаш сигурно и ќе го постигнеме.

Дајте им можност на наставниците и учениците на секој од часовите да разговараат што е тоа што тие го очекуват од наставниците. Што за нив претставува квалитет? Што им недостига, како можеме да им помогнеме? Исполнете ги нивните барања. Не се плашете дека ќе бараат нешто неосстварливо, нешто што ќе ги наруши редот, наставата, квалитетот воопшто. Кога тие го бараат тоа, и ќе го почитуваат, ќе учествуваат во одржувањето на тој квалитет што го посакуваат.

Истото направете го со вашите вработени, дајте им можност да се искажат, да проговорат, да дадат свои размислувања и да погрешат ако треба. Бидете отворени за простување, отфрлете ја присилата како можност за исполнување на вашите очекувања. Дајте им можност да одлучуваат по некои важни прашања, да се вклучат во донесувањето важни одлуки за што потоа ќе немаат лице да се спротивстават или одбијат да ја спроведат.

Подобрувањето на работата не е нешто што може да се оствари преку ноќ. Тоа е долгорочен процес. За ефикасно воведување на еден ваков приод добро би било ваква расправа да отворите и со родителите на учениците. Кажете им ја вашата намера, побарајте и тие да се вклучат во тоа. Да разговараат со нивните деца, со наставниците. Вклучете ги во донесувањето на некои одлуки во училиштето не само формално туку вистински, стварно без некое лицемерие или скриени намери.

Наставниците се договараат меѓу себе за својата работа во паралелката и развиваат облици на меѓусебна соработка и се посветуваат на ефектите - резултатите од сопственото поучување и како тоа се одразува на успехот од учењето на секој ученик поодделно.

Со појавата на филозофијата **TQM (total quality management)** или целосно управување со квалитетот, разбирањето за квалитет значително се измени. Така, сè повеќе се врши премин од статистички техники, стандарди, контрола и следење на работата кон подготовка за задоволување на потребите на странките и развивање на вредности. Значи квалитетот не се гледа како мерење според одредени критериуми туку станува вредност.

Едвард Деминг, татко на филозофијата TQM, квалитетот го дефинирал како „задоволување на странките не во исполнување на нивните очекувања, туку во нивно надминување“ (Бахич, 1999). Така, Деминг квалитетот го определил како утврдување и предвидување на потребите на целниот пазар за кој е наменет производот или услугата.

Првиот чекор на премин кон квалитетно училиште е вистинско прифаќање на фактот: Навистина сакаме квалитетно училиште и на тоа мораме да работиме и да се посветиме.

Улогата на директорот на училиштето е да создаде услови што поттикну-

ваат соработка, креативност, квалитетна работа и самовреднување и со тоа успешно да управува. Кога овие услови ќе се остварат, на вработените им останува да одлучат дали таа замисла да ја вградат во својот личен и професионален развој. До лична и организациска промена ќе дојде само тогаш кога вработените ќе се запрашаат: „Ако продолжам да работам вака како што сега работам, какви се можностите да го постигнам она што сакам да го постигнам“. Ако ова прашање го проследиме на ниво на наставник, тогаш сигурно не е далеку времето кога секој наставник ќе почне да се прашува: „Дали ќе можам да го задржам моето работно место?“ „Дали до година ќе имам доволно часови?“ „Дали ќе имам ученици кои ќе го изберат мојот предмет?“

Ако не дојде до вакви промени, тогаш директорот ќе треба да се самовреднува и да се запраша: „Иако промената не успеа дали навистина јас сум директор каков што сакам да бидам?“ „Дали презедов одговорност секогаш кога можев?“

Секако дека никој не може да ви каже како да се промените, готови рецепти нема. Можат да ви понудат предлози, да ви кажат некоја замисла, да ви покажат стратегија, може да поминете обука, но за да постигнете квалитет не треба да пресликате некоја туѓа програма.

Ако сакате да создадете квалитетно училиште, а сигурно сакате, потребно е одлука за промена која секој ќе ја донесе во себе, а тие што ќе ја донесат одлуката за промена мора да најдат свој сопствен пат кон успехот. Ова особено важи за образовните организации. Традиционалниот приод на наставниот процес, непроменливоста на плановите и програмите и инертност кон нивно адаптирање според потребите на клиентите и пазарот на трудот пошироко, ќе треба да биде минато, ако сакаме нашата образовна организација по квалитет да биде конкурентна на образовниот пазар.

Целосното управување со квалитетот се темели на ефективен менаџмент, кој постигнува квалитет во целата организација. Вклученоста, припадноста, посветеноста и чувството на своина се неопходни за откривање на квалитетот. Кога ќе се обезбеди вклученост на сите и создавање чувство на сопственост, создавате посветеност и гордост, а со гордоста се раѓа и желбата за квалитет. Ако не учествуваме во менталното создавање на квалитет, тешко дека можеме да се посветиме на материјалното (вие може да имате современа образовна технологија, но да немате желба кај наставниците за нејзина примена).

Кој било од наведените приоди да го одберете, ако се придржувате на основните начела и принципи, успехот сигурно нема да изостане. Останува добро да се анализираат состојбите во самото училиште, да се согледаат предностите и слабостите на секој од приодите, а потоа да се одбере еден или можеби комбинација од неколку приоди и методи, а тоа е работа на доброто водство.

5.3. Евалвација на квалитетот на работата на воспитно-образовната организација

Обезбедување на квалитет во образовните институции подразбира кон-

трола во нив. Контролата често се поврзува со образовните стандарди, евалвацијата, индикатори за квалитет, развоен план на институцијата. Образовните стандарди (утврдено ниво на постигнување) се нов облик на поставување на целите на учењето и поучувањето и ги дефинираат мерливите компетенции во клучните подрачја (наставни предмети) преку показатели (индикатори). Тие се инструмент за зголемување на ефективността на образовните институции и средство за контрола во евалвацијата сè со цел зголемување на ефективността на работата. Како конкретизација на образовните цели, концептот на образовни стандарди е ориентиран кон исходот од учењето. Што се однесува пак до индикаторите, со нив се достигнуват образовните стандарди кои се во функција на обезбедувањето на квалитет заради зголемување на ефикасноста на образовниот процес.

Контролата на квалитетот и обезбедувањето на квалитет се синоними. Сепак, првото претставува обид да се наметне контрола на системот, а второто е одговор што треба да се прави, односно да се обезбедат услови за примена на стратегиите за следење. Што е суштината на контролата? Контролата е акција која го предодредува работењето на одредени стандарди. Ефикасната контрола бара информации за ефикасноста на стандардите и актуелните можности и состојби, како и активности преземени заради подобрување на состојбата. За директорот како оперативен менаџер, од суштинско значење се точните податоци, затоа што тој одлучува кои информации се од суштинско значење (ги споделува со вработените), кои стандарди, мерења и параметри се неопходни за ефикасно следење и контрола.

Контролирањето е процес на проценување колку образовната институција ги постигнува општествените и училишните цели. Моделот на повратно-информативна контрола е модел кој е солидно дизајниран систем на контрола и се состои од неколку чекори: поставување стандарди (во процесот на планирање), мерење на ефикасноста (во различен временски интервал, најчесто станува збор за квантитативни мерења), споредување (на резултатите од мерењата со стандардите) и преземање корективна акција (конкретни промени за надминување на утврдените девијации).

Контролата може да биде:

предвремена/прелиминарна/превентивна за да се спречат проблемите (се фокусира на состојбата и ресурсите, пред, сè за да осигури дека влезниот квалитет е доволно висок);

тековна (ги следи тековните активности и ги решава проблемите што се јавуваат); и

повратно-информативна/постакциска/излезна (се фокусира на излезните продукти/исходи).

Во воспитно-образовните организации се врши редовно следење и евалвација на нивниот напредокот, односно надзор над квалитетот на образовниот процес и на неговата ефективност, како и надзор над примената на законите, другите прописи и општи акти од областа на образованието и согледување за извршената самоевалвација и подготвената програма за развој.

Воспоставени се три вида следење и евалвација:

Самоевалвацијата – ја прави воспитно-образовната организација (ВОО). Целта е да се следи сопствениот прогрес во согласност со законските одредби, односно ВОО, дијагностирајќи ја актуелната состојба, развива стратегија и планови за континуиран развој, вклучувајќи ги низ целиот процес и учениците и наставниците и родителите;

Екстерната евалвација – ја вршат општините и Градот Скопје. Преку оваа евалвација општините, односно Градот Скопје ја следат реализацијата на Програмата за работа на воспитно-образовните организации;

Интегралната евалвација – ја врши Државниот просветен инспекторат.

Евалвирањето се врши во седум области/подрачја од работењето на воспитно-образовните организации. Секоја клучна област содржи одреден број индикатори за квалитет. Секој индикатор има одреден број теми кои се однесуваат на одредена активност што се следи во училиштето. Темите се евалвираат на четири нивоа: многу добро, добро, делумно задоволува и не задоволува.

Постојат повеќе начини на кои може да се соберат докази за нивоата на квалитет: преку разговори со сите заинтересирани страни, разгледување на ресурсите и документацијата, директно набљудување и анализа на документи.

Тема 6: РЕСТИТУЦИЈАТА КАКО МОДЕЛ НА ПЕДАГОШКА КОМУНИКАЦИЈА

Општа цел на темата

- Подобрување на знаењата и суштината на педагошката комуникација како социјална комуникација;
- Градење ефективна педагошка комуникација меѓу учесниците во воспитно-образовниот процес;
- Применување на моделот на реституција во решавањето проблемски ситуации кај децата и младите.

Очекувани резултати – стекнати компетенции

Учесниците во обуката:

- да разбираат значењето на педагошката комуникација како социјална комуникација;
- практикуваат ефективна педагошка комуникација меѓу учесниците во воспитно-образовниот процес;
- применуваат, заедно со своите соработници, метод на реституција како воспитна компетенција кај децата и младите.

Содржини на темата

6.1. Градење ефективна педагошка комуникација

6.2. Реституцијата како процес на надминување на проблемски ситуации кај децата и младите

6.1. Градење ефективна педагошка комуникација

„Во почетокот беше говорот“ – пишува во Светото писмо. Секој момент комуницираме (дома, на работа, при разонода, спортување и сл.) сами со себе, со познати и непознати. Комуницирањето е од есенцијално значење за луѓето и организациите (прилог 6.1.).

Несомнено е дека комуникацијата е присутна како елемент во сите организациски функции и односи. Комуникацијата и организацијата се поврзани на повеќе различни нивоа и тоа на повеќе начини. Еден од очигледните факти е дека организацијата постои единствено преку поврзување на единките што ја составуваат, а тие, пак, се поврзуваат преку заемно комуницирање. Поради ова, комуникацијата се искачува на пиедесталот на вредности во една организација. Таа ги отсликува темелните вредности на кои се базира функционирањето на организациите, вредности кои ја водат организацијата и претставуваат сублимат на преостанатите вредности. Организациската комуникација од една страна влијае врз работењето на самата организација, односно во извршувањето на работните активности и остварувањето на целите, а истовремено претставува одраз на организациската култура и клима.

Вештините во односите со луѓето претставуваат комбинација меѓу добри интерперсонални вештини (способност за соработка и комуникација со другите) и интраперсонални вештини (способност за управување со сопствените ставови и емоции). Вештините во односите со луѓето, денес се клучен елемент на успехот во различни професионални подрачја. Во обратен случај може да дојде до прекин во комуникацијата (прилог 6.2.).

Училиштата се комплексни комуникациски системи. Една од главните цели на овие системи е воспоставување успешни и ефикасни комуникации помеѓу нивните учесници (ученици, родители, педагошки и непедагошки кадар), како и со сите заинтересирани надворешни фактори. Целокупниот училишен комуникациски систем има цел достигнување на заедничките цели на училиштето.

Педагошката комуникација претставува процес на пренесување, соопштување, изложување, примање односно размена на пораки и процес на создавање односи, меѓусебно разбирање и начин на однесување меѓу учесниците во воспитно-образовниот процес во целост.

Значењето на комуникацијата произлегува од тоа што таа има влијание врз развојот на детската личност. Имено, педагошката комуникација е вид социјална комуникација. Притоа, треба јасно да се определат параметрите на педагошката комуникација изразени преку основните карактеристики.

Образовната комуникација може да се дефинира како трансакциски процес во кој наставниците и учениците создаваат заедничка комуникациска клима која се менува од момент до момент како што се одвива разговорот и мислите, ставовите и однесувањето на двете страни, на некој начин, влијаат една на друга. Директорите на училиштата треба да ги знаат, а со тоа и да им укажуваат на наставниците за добрите практики од кои треба да се водат како педагошки работници.

Добриот учител е повеќе од предавач. Учењето е балансирачки чин меѓу знаењето и перформансите. Некои брилијантни луѓе не можат да го прене-

сат знаењето што го имаат врз другите луѓе, бидејќи им недостигаат ефективни комуникациски вештини. Концептот на добар наставник ја вклучува способноста да се поврзе со учениците, да го охрабри истражувањето и да проектира грижлив став додека одржува дисциплина.

Односој наставник – ученик. Она што им го кажувате на учениците (а понекогаш и она што не го кажувате), ќе остане со нив засекогаш. Важно е ефикасно да комуницирате со вашите ученици, така што тие ќе знаат и ќе ве разберат. Ако наставниците и учениците не можат да комуницираат добро едни со други, веројатно е дека целите на учењето не се исполнети. Ако сметате дека на вашите ученици треба неколкупати да им се повторат насоките или, ако не сте сигурни дека ја разбираат содржината, вметнете едноставни стратегии за да ја поттикнете комуникацијата и да им ја олесните учебната година.

Како ефективни комуникациски вештини можат да се наведат:

- емоционална комуникација;
- невербален јазик;
- хумор;
- рефлексивно комуницирање;
- технолошко комуницирање.

Емоционална комуникација – со воспоставување на емотивна поврзаност со ученикот, наставникот може да идентификува што го мотивира конкретниот ученик и да создаде заедничка средина за учење.

Невербален јазик – охрабрувачката насмевка може да го мотивира ученикот колку и фразата „можеш да го направиш тоа“. Невербалниот јазик, како што се контактот со очи, изрази на лицето, држење и тон, помага да се воспостави врска со учениците и да се создаде позитивна средина за учење.

Хумор – хуморот ја релаксира дистанцата помеѓу наставникот и учениците и создава соработничко чувство. Учениците нема да се плашат од својот наставник и ќе бидат поподготвени да му се обратат и да побараат насоки или помош.

Рефлексивно комуницирање – успешниот наставник мора да биде способен да разбере како треба да се однесува во одредена паралелка. Ако наставникот увиди дека учениците имаат одредени потешкотии со некоја тема, тој мора да биде способен да размисли за ситуацијата и да развие нов метод за справување со темата.

Технолошко комуницирање – на денешната технолошка генерација честопати ѝ се здодедни традиционалните методи во училницата. Затоа, успешен наставник мора да биде способен да ја инкорпорира технологијата во неговото учење. Наставниците треба да се надградуваат.

Неефективна комуникација во училницата има кога постои:

- **Енонасочен процес на комуникација.** Комуникацијата е двонасочна улица. Разбирање дека комуникацијата е интерактивна по својата природа е суштински прв чекор за да се стигне ефективен комуникатор.
- **Избегнување на слушајтелот.** Замислете дека сите на семинар каде

што говорниците едноставно читаат од своите белешки и ниту еднаш не погледнал во публикацијата. Вие никогаш нема да можете да се поврзете со говорниците и затоа никогаш нема да се потрудите да дознаете што сака да каже. Немојте само да продолжувате. Најпросто, создадете пријателска атмосфера, а потоа почнете да комуницирате.

Од сето погоре можеме да заклучиме дека односот ученик-наставник може да има здрава иднина кога и двете индивидуи ја респектираат улогата што ја играат/што ја прифатиле.

Воспитното влијание во меѓучовечките односи не може да се постигне ако меѓу учесниците во тој однос нема интеракција, која најчесто се воспоставува со комуникација. Основен инструмент на воспитанието и образованието е разговорот меѓу наставникот и ученикот, меѓу наставниците и меѓу учениците (меѓусебно). Секој наставник во воспитно-образовниот процес треба да биде вешт во интерперсоналната комуникација со своите ученици, за да може и нив да ги оспособи за правилна комуникација во наставата и надвор од неа. За да го постигне тоа, треба добро да ги познава своите ученици, емпатички да се соживува со нив.

Наставникот, во воспитно-образовниот процес, во комуникацијата со учениците, треба да им овозможи доволно простор за нивни сеопшт развој, да ги поттикнува нивните лични квалитети, да ги поттикнува нивните критички стојалишта, но истовремено да ги оспособи за критичко расудување на сопствените квалитети. Само на тој начин учениците ќе се оспособат и ќе бидат во можност да се соочат со сите предизвици во животот.

Квалитетната комуникација со учениците е сигнал дека наставникот се грижи за напредокот на учениците, а со тоа се зајакнува нивната самодоверба, а крајниот исход е зголемување на ефикасноста и квалитетот во едукацијата.

6.2. Реституцијата како процес на надминување на проблемски ситуации кај децата и младите

Покрај ефективната педагошка комуникација, директорот треба да инсистира и на реституцијата како филозофија која се фокусира на решението, а не на проблемот. Имено, реституцијата е пристап на дисциплинирање кој подразбира дека младите прават грешки. Насочувањето на младите луѓе на поправање на грешките, а избегнување на казнувањето, како пристап го нагласува позитивното решавање на проблемот.

Концептот реституција во училиштата се воведува во 90-тите години од XX век и него го ја развива Д.Ч. Госен (Diane Chelsom Gosen). Концепцијата на реституција може да послужи за реструктурирање на училиштето без традиционални дисциплински методи. Реституцијата (обновување) не е исто што и ретрибуција (надокнада). Реституцијата му овозможува на наставникот да ја пренасочи личноста. Во моделот на реституција, дејството на наставникот

не ја намалува личноста. Напротив, тој ја користи реституција како средство за воспоставување контрола, така што почитувањето на поединецот не е жртвувано.

Личната реституција се случува кога детето ќе биде замолено да размисли за сопствените верувања и за својата свесна и намерна одлука да стане одреден тип личност. Кога детето/ученикот тоа не ќе успее да го направи, обратете му се: „Не мораш да бидеш совршен. Размисли за тоа каква личност сакаш да бидеш кога правиш некоја грешка. Како сакаш да се справиш со таа грешка а, притоа и понатаму да бидеш ти со сите свои верувања, а и покрај грешката да бидеш цврста и силна личност?“

Кога учениците ќе сфатат дека целта на дисциплината е нивното зајакнување и подучување, тие веќе нема да се плашат да се соочат со сопствените грешки. На проблемот ќе почнат да гледаат како на можност да научат да бидат подобри.

Тоа е процес со кој децата и младите се учат на самодисциплина. Таа се темели на претпоставката дека луѓето се мотивирани однатре. Ние се однесуваме според сликата што ја создадовме за тоа како сакаме да одиме низ светот. Понекогаш мислиме дека се однесуваме на одреден начин како би ги вреднувале работите што ги цениме или се заслужни со одобрување на средината. Сепак, овие цели секогаш се поврзани со слика за тоа како се гледаме себеси во однос на луѓето и работите. Ние возрасните немаме навика да разговараме со децата за личноста со која тие се гледаат затоа што сме наклонети да се фокусираме на промена на нивното однесување, ги насочуваме да се приспособат, наместо да ги насочиме на самооценување. Реституцијата се однесува на личноста. Бараме од личноста да го процени своето однесување и влијанието на таквото однесување врз другите.

Целта на секоја интервенција треба да биде да му помогне на ученикот во развојот на самодисциплина. Предлагаме промени во водењето на одделенијата/класовите според принципот на реституција. Реституцијата, креативниот дел од самодисциплината, е клучот за конструктивен, човечки пристап кон воспитувањето на децата. Детето може да научи да ги коригира своите грешки. Можеме да му помогнеме да ги исправи грешките. Ние не го ставаме фокусот на вината или грешката. Ние сме заинтересирани за тоа како да ја поправиме работата.

Ако постојано се навраќаме на реституција, а не на грешката, нашите напори ќе станат проактивни, а не реактивни. Актот на враќање е чин на олеснување за лицето кое направило грешка и му дава можност да ја поправи штетата. По враќањето, човекот станува посилен отколку што беше пред направените грешки. Ова е вистинската моќ на враќање. Човекот станува подобра личност. Не можеме да го промениме она што веќе е направено. Ние само можеме да го промениме она што ќе биде.

Процесот на реституција е креативен процес на развивање способности за решавање на проблемите – луѓето на кои им е дозволено во детството да ги исправат направените грешки великодушни се во разбирањето на грешките на другите околу нив и кога ќе пораснат не го применуваат казнувањето како модел на решение.

Концептите на реституција се потпираат врз филозофски принципи:

- секој прави грешка, грешките се нормални, човечки е да се грешат;
- луѓето знаат кога погрешиле, и малиите деца разбираат кога ќе направат проблем;
- винајта и кријанијата помагаат во одбранбеното однесување - со цел да се задржи самодовербата, склони сме да применуваме разни техники и рационализација;
- луѓето ќе се однесуваат подобро ако знаат дека на нив гледаме како на способни, одговорни и одговорни на промени;
- со можност за реституција, луѓето зајакнуваат;
- ако луѓето веруваат во реституција и ја сироведуваат, бидејќи им е дадена можност, тие не ќе мора да лажат или да ги кријат своите грешки.

Неопходно е училиштето да формулира „заеднички договор“, во кој ќе бидат содржани основни правила искажани со јасни и едноставни поими за тоа кое однесување е прифатливо и кое се очекува. Директорот треба да го води училиштето во креирањето на тој договор. Правилата треба да се искажат со позитивни зборови и да им укажат на децата што треба да прават, а не што не треба. Правилата мора да бидат донесени од страна на децата, родителите, наставниците и директорот и да се однесуваат на реални ситуации, и листата на правила да биде што пократка, а употреблива. Најважно е да се биде доследен во примената на тие правила, затоа што поставените правила без што не се применуваат се полоша опција отколку воопшто да не постојат правила.

Тој договор ќе биде попис на заеднички верувања/вредности кои се темелат на индивидуалните верувања/вредности за тоа како да се однесуваат кон себе и помеѓу себе. Постојат три нивоа на договарање – наставниците помеѓу себе, учениците во одделенијата/класовите, а цело училиште го усвојува договорот. Пример за верување/вредност: „Во нашето училиште ние се почитуваме самите себеси, се почитуваме меѓусебно и го почитуваме нашето опкружување. Заедно сме најдобри“.

Од директорот се очекува да биде модел на однесување и да рече: „Во ред е да се грешат. На тој начин учиме“. Кога наставниците ќе почнат да трошат повеќе време во индивидуални разговори со учениците, улогата на директорот ќе се промени. Во случај наставникот да ги подучил децата на реституција и да им понудил можност да ги поправаат своите грешки, а тие продолжуваат да велат: „Тоа е глупаво“ или „Не можете да ме натерате!“, улогата на директорот ќе биде да се повика на основните принципи, односно, да му укаже на ученикот: „Има нешта во нашето училиште кои се целосно неприфатливи!“ Директорот е тој што застапува зад тие правила, им ги соопштува на родителите, учениците и ги поддржува наставниците што се повикуваат на тие правила. Одлуките треба да произлезат од заедничката визија и договорот како ќе се решаваат проблемите и да бидат донесени со консензус, а не со надгласување.

Прилог 6.1. Легенда за значењето на комуникацијата

Теолозите побарале од германскиот цар да одлучи за нивните сомневања

за латинскиот и грчкиот јазик. Тие се расправале околу тоа кој од овие јазици е постар, со кој од нив првиот човек проговорил. Царот наредил на две мајки да им се одземат децата веднаш по раѓањето. И едното и другото новороденче ги ставил во одделни кафези и забранил секаков контакт со луѓе. Тие биле хранети со долги стапови без визуелен и говорен контакт со луѓето. Теолозите и царот нестрпливо чекале да чујат со кој јазик ќе проговорат: на латински или на грчки јазик. За жал, тие тоа не го дочекале бидејќи децата умреле.

Прилог 6.2. Причини за прекин во комуникацијата

- Недостиг на фидбек	- Минато искуство
- Невнимание	- Разлики во образованието
- Невнимателно слушање	- Културни разлики
- Погрешни претпоставки	- Лични верувања
- Отсуство на заклучоци	- Недоволно познавање на јазикот
- Присуство на емоции	- Изговарање и тон
- Непостојаност во пораките	- Игнорирање на личноста/групата
- Физички бариери	- Засрамување, потценување на други
- Непредупредување за промена	- Нечување лични тајни
- Индивидуални разлики	- Неодржување ветувања
- Полови разлики	- Создавање конфликти
- Генерациjsки разлики	- Одбегнување погледи
- Недостиг на доверба	- Невнимание на говорот на телото

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

- Kramar M., (1999): *Didacticna analiza izobrazevalno-vzgojnega procesa*,
- Kyriacou, C., (1997): *Temeljna nastavna umjeca, Metodicki prirucnik za uspesno poucavanje i usenje*, Eduka, Zagreb
- Група автори, (2016): Прирачник за следење на работата и планирање на професионалниот развој на наставниците и стручните соработници во основните и средните училишта, Македонски центар за граѓанско образование, Скопје
- <http://eprints.ugd.edu.mk/pdf>, февруари 2018, Снежана Јованова-Мишковска, Педагошки факултет Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип,
- Green B., (1996): *Nove paradigme za stvaranje kvalitetnih skola*, Alinea, Zagreb,
- Gossen, D. & Anderson J., (1996): *Stvaranje uvjeta za kvalitetne skole*, Alinea, Zagreb
- *Vodenje v zgoji in izobrazevanju 3/2004*, Sola za ravnatelje, Brdo pri Kranju, 2004
- Erčulj, J. i Vodopivec, I., (1999): *S komunikacijo do ciljev*, Šola za ravnatelje, Ljubljana
- Erčulj, J. i Ranceli - Vaurot, S., *I na nastavnika treba da mu se pomogne*, Prosvetno delo: spisanje za pedagoski prasanja br.4 od 2002
- Ronceli-Vaupot S., Trunk-Sirca N., (2004): *Modul planiranje i odlucuvanje*, Sola za ravnatelje, Brdo pri Kranju
- Пејковски К., Алексова М., (2004): *Водeње на динамично училиште*, Биро за развој на образование, Скопје
- Пејковски К., Стојановски М., (2004): Прирачник „План за развој на училиште“, Херакли комерц, Битола
- Кралев Т., (2001): *Основи на менаџментот*, ЦИМ, Скопје
- Агиджес И., (1993): *Овладување со промени*, Дејра, Скопје
- Roncelli-Vaupot, S., (1997): *Nacrtovanje in odllocanje*, Sola za ravnatelje, Brdo pri Kranju
- Гочев К., (2004): *Примена на маркетинг-концепцијата во училишта*, Софија, Скопје
- <http://dpi.mon.gov.mk/index.php/integral-evaluation/indikator-i-za-kvalitet-na-rabotata>, мај 2018
- Група автори, (2014): *Билтен бр. 1 – Проектот за професионален и кариерен развој на наставниците*, УСАИД-МЦГО-МОН, Скопје
- Група автори, (2015): *Билтен бр. 2 – Проектот за професионален и кариерен развој на наставниците*, УСАИД-МЦГО-МОН, Скопје
- Група автори, (2016): *Основни професионални компетенции и стандарди за наставниците*, МЦГО, Скопје
- *Studije stanja i pravaca razvoja Regionalnog centra za permanentno*

obrazovanje, 2005, преземено од Пејковски, К. Јошевска, Ф., (2015): *Современи аспекти на лидерството во воспитно-образовните организации*, Херакли комерц, Биџола

- Peček, P., (2000): *Raznolikost kakovosti, Šola za ravnatelje, Brdo pri Kranju*
- Пејковски, К. Јошевска, Ф., (2015): *Современи аспекти на лидерството во воспитно-образовните организации*, Херакли комерц, Биџола
- Dean, J., (1995): *Managing the primary school*, New York: by Routledge
- Fullan, M., (1996): *Managing Change: Soros Conference*, Budapest
- Hopkins, D. Ainscow, M. West, M., (1994): *School improvement in an era of change*, Redwood books, London,
- Muzic, V., (1973): *Metodologija pedagogskog istrazivanja*, Zavod za izdavanje udzbenika, Sarajevo
- Stoll L. Fink, D., (1996): *Changing our schools*, Oppen Univerzity Press, Buckingham UK
- К. Појовски, (1998): *Успешен наставник, Просветен работник, Скоје*
- Пејковски К., Терзиоска В., (2013): *Менаџирање со човечките ресурси во училиштата*, Микена, Биџола
- Full, M., (2001): *Novo razumevanje promena u obrazovanju*, Edualba, Pristina
- Vlahovic, B., (2001): *Putevi i inovacija u obrazovanju*, Eduka, Beograd
- Pokrajac, S., (2001): *Menadzment Promena i promene menadzmentaQ Тору*, Beograd
- Пејковски К., (1998): *Менаџмент во училиште*, НИРО Просветен работник, Скоје
- Фалмер, Р.М., (1994): *Новиот менаџмент*, Агенција Скај, Скоје
- Bush, T. West-Burham, J., (1994): *The principles of educational Management*, Longman Educational Managenent Development Unit, University of Leicester
- Hopkins at al., (1994): *School Improvement in an era of change*, Cassel, New York
- Erčulj, J., (2004): *Uvodni modul, Šola za ravnatelje, Brdo pri Kranju*
- Everard, K. Morris, G., (1996): *Effective School Management*, Paul Chapman Publishing Ltd, London
- Fullan, M., Hargreaves, A., (1995): *What's worth fighting for in your school*, Open University Press, Buckingham
- Смилевски, Ц., (2000): *Предизвикот и мајсторството на организационите промени*, Дејра центар, Скоје
- Јанкоски, Д., (1998): *Транзиција, менаџмент, образование*, НИРО Просветен работник, Скоје
- <http://www.nctp.com>, јуни 2018
- <http://www.ncrel.org>, јуни 2018
- <https://www.unicef.org/education/files/QualityEducation.PDF>, јули 2018

- Sallis, E., (1996): *Total Quality Management in Education*, Routledge, London
- Mozina, T., (2003): *Kakovost v izobrazevanju*, Andragoski centar Ljubljana
- Trnavcevic, A., (2000): *Raznolikost kakovosti, Sola za ravnatelje, Brdo pri Kranju*
- Vodenje v zgoji in izobrazevanju, 1/2003, Sola za ravnatelje, Brdo pri Kranju
- Vodenje v zgoji in izobrazevanju, 2/2003, Sola za ravnatelje, Brdo pri Kranju
- Рабошна трјуа, (2016): Прирачник за интегрална евалуација на училиштета, Државен просветен инспекторат, Скопје
- <http://nrp.org.mk/selectedarticle.aspx?cid=312&l=5#.W0oocNIzbIU>, јули 2018
- <http://www.dpi.mon.gov.mk/index.php/integral-evaluation/shto-e-integralnaevaluacija>, јули 2018
- Smidts, A., Pruyn, A. and van Riel, C., (2001): *The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification*. Erasmus University
- Brajsa, P., (1993): *Pedagoška komunikologija: razgovor, problemi i konflikti u školi*, Školske novine, Zagreb,
- <https://www.scribd.com/doc/19981434/Pavao-Brajsa-Pedagoska-komunikologija-seminar>, јули 2018
- Grupa autori, (1989): *Pedagoška enciklopedija 1*. Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd
- Rot, N., (1994): *Osnovi socijalne psihologije*. Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd
- Bratanić, M. (1993): *Mikropedagogija*. Školska knjiga, Zagreb
- Вилошјевиќ, М., (1999): *Дугакџика 3*. Научна књига, Београд
- Aleksova M., *The influence of communication on the educational process*, Third International Conference “Education across Borders” – Education and Research across Time and Space, Faculty of Education – Bitola on 6th-7th October, 2016
- <https://www.slideshare.net/maryameskandarjouy/pedagogical-communication>, јули 2018
- Gossen D. C., (2011): *Restitucija-preobrazba školske discipline (drugo izdanje)*, Alinea, Zagreb
- Diane Gossen: <http://www.realrestitution.com/restructuringquestions.html>, јули 2018



МОДУЛ 5

ФИНАНСИИ

Автор:
м-р Фанија Наумовска

Скопје, 2018

СОДРЖИНА

ВОВЕД	420
Тема: 1 ФИНАНСИРАЊЕ ВО ОБРАЗОВАНИЕТО	421
1.1 Улогата и значењето на финансиите во работата на училиштето	421
1.2 Идентификување на финансиските потреби	422
1.3 Начини на финансирање на училиштата	423
1.3.1 Тек на јавните финансии	424
1.4 Распределба на средствата	425
1.5 Финансиско планирање	427
1.5.1 Процес на планирање и изработка на финансиски план	428
Тема: 2 ИЗВОРИ НА ДОПОЛНИТЕЛНО ФИНАНСИРАЊЕ	437
2.1 Извори за дополнително финансирање	437
2.2 Планирање на дополнителното финансирање	441
2.3 Проектите како начин за дополнително финансирање	442
2.3.1 Изработка на буџет за проект и контрола на неговата реализаци	443
2.4 Надлежностите и улогата на училишниот одбор и директорот во обезбедување на потребните финансискисредства	445
Тема: 3 ОСНОВНИ ФИНАНСИСКИ ИЗВЕШТАИ	450
3.1 Финансиски извештаи-поим и значење	450
3.2 Поим за средства, извори на средства, приходи и трошоци	452
3.3 Видови финансиски извештаи	452
3.3.1 Биланс на состојба	454
3.3.2 Биланс на успех	455
3.3.3 Извештај за готовински текови	456
3.3.4 Квартални финансиски извештаи	456
3.4 Улогата на директорот во изработката и анализата на финансиските извештаи	457
Тема: 4 ПРИНЦИПИ НА СМЕТКОВОДСТВО И ФИНАНСИСКИ МЕНАЏМЕНТ	466
4.1 Што е сметководство и обврски на сметководителот?	466
4.2 Основни сметководствени принципи	469
4.3 Сметководството и директорот	470
4.4 Финансиски менаџмент	470
4.4.1 Цели и систем на управување со финансиите	471
4.5 Активности на финансиски менаџмент	472
4.6 Организирање и контрола на финансиските активности	472
Тема: 5 ФИНАНСИИ ВО ЈАВНИТЕ НАБАВКИ	476
5.1 Законски обврски кои произлегуваат од ЗЈН	476
5.2 Видови јавни набавки	478
5.3 Планирање на јавните набавки	478
5.4 Постапка за спроведување на јавна набавка	480
Тема: 6 ПРЕТПРИЕМНИШТВО	489
6.1 Претприемништвото- клучна компетенција на директорите во јавен сектор (училиштата)	489
6.2 Карактеристики на претприемачите во јавниот сектор	491
6.3 Интрапретприемништво	492
ЗАКЛУЧОК	499
КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА	500

ВОВЕД

Прирачникот за модулот Финансии е наменет за директорите на училишта бидејќи ги содржи оние аспекти на финансиското работење кои се во нивна надлежност и одговорности.

Во него се опфатени клучните компоненти кои им се потребни на директорите за подобро да го разберат финансиското работење на училиштето. Некои од компонентите се однесуваат настратешкото планирање, основните буџетски поими, буџетските принципи, обврските при планирањето на буџетот, јавните набавки, финансиската контрола, претприемништвото и други активности од финансиското работење.

Целта на овој прирачник е да биде ефикасно помагало на директорите, посебно оние, кои за прв пат ја извршуваат функцијата во разбирањето на важните аспекти од секојдневното управување со училиштето кои се однесуваат на финансиите.

Прирачникот е практичен водич, кој на директорите од основните и средните училишта им овозможува да се стекнат со основните знаења и вештини од областа на финансиите, кои им се потребни за успешно водење на своите институции. Всушност управувањето со финансиите може да звучи помалку застрашувачки за оние кои не се воопшто обучени, затоа и целта на прирачникот е да го намали стравот, но и предрасудите кои директорите ги имаат најчесто при управувањето со финансиите. Прирачникот би требало да им помогне да се донесат правилни одлуки и да планираат како училиштето ќе изгледа во иднина.

Доброто управување со финансиите влијае на целото училиште, на вработените вклучени во воспитно-образовниот процес, но најбитно од се на учениците и квалитетот на образование кој им се нуди. Директорот не смее да заборави дека тој е одговорен за ефикасноста на училиштето, а голем дел од таа ефикасност доаѓа од правилното управување со финансиите.

Тема: 1 ФИНАНСИРАЊЕ ВО ОБРАЗОВАНИЕТО

Општа цел на темата:

- *Стекнување на знаења за начинот на финансирање на јавните училишта*

Очекувани исходи – стекнати компетенции:

- *Учесниците во обуката да го познаваат шекој на јавните финансии*
- *Учесниците во обуката да ги знаат изворите на финансирање на образовните институции*
- *Учесниците во обуката да се запознаат со процесот на финансиско планирање*
- *Учесниците во обуката да се стекнат со вештини за изготвување на финансиски планови*

1.1. Улогата и значењето на финансиите во работата на училиштето

Финансирањето на образованието се смета за еден од најважните фактори во образовниот систем, а во рамките на тоа, финансирањето на основните и средните училишта претставува основата на функционирањето на истите.

Без финансии училиштата не би можеле да опстојуваат. Обезбедувањето финансиски средства е многу важно за да се создадат претпоставки за спроведување на идеите, како и да се обезбедат оптимални услови за работа. Големите идеи не вредат ни пет пари, ако не добијат финансиска поддршка. Затоа и директорите голем дел од работното време се ангажирани на барање финансиска поддршка за проектите, наоѓање партнери, подготовка на соодветни проекти кои ќе користат средства од одредени фондови, обезбедување грантови и слично.

Финансирањето всушност претставува сложен процес со којшто се врши планирање, обезбедување и користење на потребните парични средства за тековното и развојното работење. Сите работи и постапки коишто ги спроведува менаџментот во врска со обезбедувањето финансиски средства неопходни за работењето се составен дел на финансирањето¹.

Основната цел на финансиската функција во училиштата е навремено обезбедување на средства за тековно работење и понатамошен развој кој се остварува преку повеќе проекти. Самото финансирање опфаќа многу аспекти, вклучувајќи ги критериумите за финансирање, како и соодветен буџет којшто би ги покрил финансиските трошоци на сите образовни компоненти: платите на наставниот кадар, одржувањето на училишните згради, училишната опрема и превозот на учениците. Финансирањето на проектите претставува повеќе активности со кои се утврдуваат потребните средства за реализација на идеите и се обезбедуваат извори со кои би се финансирале. Менаџментот ги усогласува потребните средства со финансиските извори и треба да овозможи употреба и користење на средствата, извори на финансирање во насока на постигнување на крајната цел, зголемување на вредноста на училиштето. Затоа менаџментот треба да ги поседува особините на креативност, упорност, истражувачки дух, стручност и др.

Доколку училиштето е способно целосно или во голема мера да ги задоволи своите потреби за финансирање од сопствени извори, тогаш тоа добива значителна конкурентска предност и можност за раст преку намалување на трошоците за финансирање и минимизирање на ризикот. Но, факт е дека училиштата не можат самите да се финансираат и дека основата на нивното работење, се финансиите добиени од Буџетот на државата, кои најчесто не се доволни за алиментирање на сите потреби кои ги имаат училиштата. Според тоа на училиштата им останува да ги користат добиените средства од Буџетот и истовремено да изнаоѓаат и други извори на финансирање, кои ќе им овозможат реализација на зацртаните цели и идеи.

Изборот на соодветни извори за финансирање претставува доста чувствителен

1 Mr Vujović Slavoljub, Osnove finansijskog menadzmenta, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd

телно прашање. Одлуката за тоа на кој начин и од кои извори да се финансира работењето има стратегиско значење за опстанокот, растот и развојот на секое училиште. Затоа треба секогаш да се има во предвид фактот дека секој од поединечните извори за финансирање има своја цена која што претставува специфичен вид трошок.

Особено значајни се трошоците на долгорочните извори, бидејќи директно влијаат врз вкупната стабилност на работењето. Училиштата, најчесто, користат комбинација од повеќе различни извори на финансирање, притоа водејќи сметка за односот помеѓу сопствениот и позајмениот капитал. Тоа претставува еден од основните услови за зголемување на ефикасноста на училиштата. Тоа значи дека од изборот на соодветни извори за финансирање зависи степенот на нивната остварена финансиска и деловна ефикасност.

Во услови на глобална економска криза проблемите околу обезбедувањето соодветни извори за финансирање на работењето на училиштата стануваат сè поизразени.

1.2 Идентификување на финансиските потреби

Основна задача на директорот е реално планирање на приходите и расходите во буџетот на училиштето. За таа цел треба да се направат одредени подготвителни работи, како што се:

- Да го обнови своето знаење поврзано со оваа област
- Да ги следи сите измени во законите
- Да изврши анализа на работата во последните четири години, особено во делот на приходите и расходите
- Да го следи движењето на бројот на учениците
- Да ги увиди реализирањата на претходните буџети.

Освен ова, реална проценка треба да се изврши и на приоритетните капитални вложувања и можните извори за нивно финансирање во објекти, опрема, училници, потребна реконструкција на училиштето, потреба од едукација за вработените, унапредување на условите за работа за учениците со посебни потреби, јавни настапи на училиштето, натпревари на ученици и сл.

Одговор на сите овие прашања може да се добие преку изработка на SWOT анализа на училиштето. Преку неа може да се увиде кои се јаки, а кои слаби страни на училиштето, кои се неговите можности, а кои му се закани и соодветно на тоа изврши идентификување на потребите кои би придонеле за елиминирање на слабите страни на училиштето.

Идентификувањето на финансиските потреби подразбира и анкетирање на различните структури во училиштето заради запознавање со потребите за главните образовни ресурси, прибирање на податоци за потребите на стручни активи, определување на приоритети за капитални инвестиции кои се во согласност на развојниот план на училиштето.

1.3 Начини на финансирање на училиштата

Финансирањето на училиштата во Република Македонија се обезбедува од Буџетот на Република Македонија според утврдени законски правила и норми.

Со процесот на децентрализација надлежностите поврзани со образованието со закон се префрлени од централно на локално ниво. Тоа значи дека МОН донесува финансиски план, критериуми за распределба на средствата и врши распределба на средствата за основно и средно образование по општини.

Со донесувањето на Законот за локалната самоуправа², во членот 22 став 8, општините го добија во своја надлежност вршењето на работите од областа на образованието. Тие покрај другото станаа одговорни и за:

- *основање на основните и средните училишта;*
- *финансирање на основните и средните училишта;*
- *администрирање на основните и средните училишта;*
- *организирање на превоз на ученици;*
- *исхрана и сместување во ученички домови.*

Приходот на училиштата доаѓа од следниве извори:

- *Национален буџет (приходи по основ блок дојации)*
- *Општина*
- *Донации и спонзорства*
- *Сопствени приходи*

Јавните училишта можат да стекнуваат средства и од: - партиципација на корисниците на услуги; - продажба на производи и услуги кои се резултат на вршење на основна дејност; - трговските друштва, јавните претпријатија, установи и органи на државна управа во кои се остварува практична обука за учениците - проекти одобрени од министерот - камати и дивиденди на пласирани средства; - легати, подароци, завештанија и - други извори. Средствата ќе бидат наменети за унапредување, осовременување и развој на дејноста во јавните училишта за што се поднесува извештај до Министерството, односно до надлежниот орган на единицата на локалната самоуправа. Начинот за стекнување и распределба на средствата ги уредува министерот, на предлог на Бирото и Центарот за стручно образование и обука.

Согласно законската регулатива училиштето изработува годишен финансиски план на приходи, други приливи и одобрени средства. Во него се вклучени: буџетот на самофинансирачки активности, буџетот на донации, буџетот на дотации.

Во финансирањето на училиштето големи надлежности има училишниот одбор. Тој го предлага финансискиот план на училиштето до основачот (општината), ја предлага завршната сметка, врши финансиски надзор, донесува одлука за барање на финансиски средства за набавка на нагледни

² „Службен весник на Република Македонија“ бр. 5/02;

средства и средства за подобрување на условите за работа на училиштето, донесува одлуки како што се: изградба, доградба или реконструкција на училиште, одлуки за капитални инвестиции и други одлуки. Финансискиот план на училиштето се изготвува врз процедури и финансиски календар.

1.3.1 Тек на јавните финансии

Средствата за финансирање на јавното основно и средно образование се обезбедуваат од Буџетот на Република Македонија што значи претставуваат јавни финансии. Јавните финансии претставуваат активности, појави и односи во врска со прибавување, распределување, трошење и управување со финансиските средства од страна на државата и на државните органи и институции заради задоволување на општите и на заедничките потреби.

Јавните финансии опфаќаат две основни области – јавни приходи и јавни расходи. Јавните приходи се сите парични средства кои државата ги прибира од населението и стопанството преку наплата на даноци, царини, такси и сл и што служат за покривање на јавните потреби, односно, потребите на државата и стопанството. Под јавни расходи се подразбира употребата на средствата прибрани од јавните приходи, т.е. расходите што ги прави државата за покривање на јавните потреби за функционирање на државата меѓу кои е и образованието.

Со оглед на фактот што од една страна јавните приходи главно се формираат од материјалната база на општеството, а која пак на некој начин ја создава секој граѓанин во тоа општество, а од друга страна, пак, јавните расходи влијаат на економските и на социјалните индикатори во општеството и треба да бидат оправдани од општествениот интерес, се наметнува сериозна потреба од рационално и економично трошење на овие средства со максимална транспарентност притоа.

Буџетот претставува систематски преглед на сите приходи и расходи што државата ќе ги реализира во текот на еден планиран период, т.е. во една планирана буџетска година.

Буџетот на Република Македонија и буџетите на општините се однесуваат за период од една фискална година, која изнесува 12 месеци и започнува од 1 јануари, а завршува на 31 декември.

За управување со финансиските средства на Буџетот на Републиката во Министерството за финансии се основа трезор, а за самото реализирање на финансиските средства на Буџетот, Министерството за финансии, пак, отвора и води трезорска сметка кај носителот на платниот промет во Републиката - кај нас тоа е Народната банка.

Преку трезорската сметка централизирано се наплатуваат сите јавни приходи, како и централизирано се извршуваат сите расходи на Буџетот на Република Македонија. Тоа значи дека во рамките на трезорската сметка сите буџетски корисници имаат свои сметки и тоа неколку типа (буџетска сметка-903/603, сметка за сопствени приходи-787, сметка за донации-785, сметка за заеми), преку кои се извршуваат трансакциите. Трезорската сметка е управувана од страна на Министерството за финансии-трезорот. Трезорот практично претставува „квази банка“ за буџетските корисници, со повеќе од

3.000 сметки на буџетските корисници, сметки за наплата на јавните приходи и други наменски сметки на државата, што подразбира директна наплата на јавните приходи и централизирано извршување на расходите.

1.4 Распределба на средствата

Средствата од Буџетот се распределуваат на општините по пат на блок дотации и наменски дотации согласно со Уредбата за методологијата за утврдување на критериумите за распределба на блок дотациите и Уредбата за методологијата за распределба на капиталните и наменските дотации утврдени во Законот за финансирање на единиците на локалната самоуправа. Општината овие средства ги распределува на средните училишта на својата територија за обезбедување на реализација на воспитно-образовниот процес, во согласност со утврдените стандарди и нормативи.

Финансирањето на училиштата во Република Македонија, како и распределбата на средствата за основно и средно образование од Министерство за образование и наука до општините се врши преку:

- Наменски доџации
- Блок доџации
- Капитални доџации

Дотација е трансфер од Буџетот на Република Македонија и буџетите на фондовите до буџетот на општината.

Наменската дотација се користи за финансирање на конкретна активност и ги опфаќа средствата за тековното одржување на училиштата на територијата на една општина, а во делот на основното образование и трошоците за превоз на учениците.

Со блок - дотацијата се врши финансирање на надлежностите утврдени во Законот за локална самоуправа и, покрај средствата за тековно одржување на училиштата, опфатени се и средствата за плати на наставниците во основните и средните училишта на територија на една општина.

Инвестиционото одржување на училиштата односно изградбата на нови училишта и реконструкција на постоечките и понатаму претставува обврска на централната власт односно на Министерството за образование и наука.

Распределба на средствата од блок дотацијата за средно образование е според формулата:

$$БДСо = О + ПУо \times С$$

$$ПУо = Уо + Ус \times Кс$$

БДСо - Блок дотација за средно образование за општина/Град Скопје

О - Основна сума по општина/Град Скопје

ПУо - Пондерираны ученици во општина/Град Скопје

С - Стандард (износ) по ученик

Уо - Вкупно ученици во средно образование во општина/Град Скопје

Ус - Број на ученици во стручно образование во општина/Град Скопје

Кс - Коефициент (пондер) за стручно образование (0.1)

Формулата за распределба на средствата се изведува основно од бројот на учениците во средните училишта на своето подрачје. Врз изведувањето

на формулата можат да имаат влијание и следниве објективни фактори: возраста на учениците, планот и програмите кои се реализираат во училиштето, типот на училишниот објект, локацијата на училиштето и друго.

Локалната самоуправа може да ја дополни блок-дотацијата, односно наменската дотација за образование со средства од сопствени извори, освен за платите на вработените во училиштата. Советот на општината е должен да донесе правила и критериуми за распределба на средствата до училиштата, да изработи програма и буџет за образование за својата територија,

Општината исто така подготвува финансиска рамка за секое училиште, а секое училиште од своја страна подготвува предлог финансиски план и го доставува преку општинската администрација до Советот на општината. Општината ги собира финансиските планови од своите училишта и ги прилагодува/усогласува со своите можности. Општината го одобрува финансискиот план на училиштето.

Буџетските корисници (училиштата) не смеат да преземаат обврски над одобрените средства со Буџетот на Република Македонија и буџетот на општината.

Училиштата директно се вклучени во подготвување и извршување на општинскиот буџет. Имено, по добивањето на насоки од Министерството за финансии во врска со приоритетите за финансирање и износот на средства кои ќе бидат трансферирани како блок дотација за образованието, градоначалникот, односно стручните служби, пристапуваат кон изработка на општински буџетски циркулар кој се доставува до училиштата. Истиот ги содржи главните насоки за изработување на буџетот на училиштата. Врз основа на тие насоки училиштата ги изработуваат финансиските планови и истите ги доставуваат до градоначалникот, а тој го доставува предлог-буџетот до Советот на општината. Буџетот на општината се носи најдоцна до 31.12 во претходната година.

Во рок од 5 дена од денот на донесувањето на Буџетот, општината е должна да достави извадок од годишниот финансиски план по сметки, програми, потпрограми и ставки, во кој се содржани одобрените средства за одделните училишта. Исто така, одлуката за извршување на буџетот, во пропишаната форма, општините ја доставуваат до министерството за финансии, т.е. до трезорот, кој ја проверува исправноста и врши вчитување и одобрување за извршување на буџетот во трезорскиот систем. Начинот на извршување на буџетот се врши преку квартално планирање, во кое детално на синтетички конта се планираат расходите посебно по конта и посебно по програми за соодветниот квартал. Училиштата по усвојување на буџетот изготвуваат годишен финансиски план по квартали за користење на одобрените средства. Овие финансиски планови се изработуваат од стручните служби во согласност со планираната динамика на активности и очекуваните приливи и тие се доставуваат до трезорот за одобрување.

Буџетот на општината се извршува од 1 јануари до 31 декември во тековната година. Имено трезорот ги распределува одобрените средства по квартали врз основа на доставените годишни финансиски планови од буџетските корисници, со цел за усогласување на расходите со динамиката на реализацијата на приходите, а притоа имајќи ја предвид сезонската природа на

одредени расходи, како и спецификите на капиталните и инвестиционите проекти.

За користење на одобрени средства во даден квартал, училиштата доставуваат финансиски план по месеци, по чие одобрување од страна на Трезорот, вршат распределување на одобреното месечно право за трошење. За извршување на плаќања, буџетските корисници и единките корисници доставуваат барања за плаќања до Трезорот. Трезорот врши контрола на доставените барања за плаќања. Извршените плаќања се евидентираат во Трезорската главна книга.

Непотрошените средства, освен во делот на наменските и блок-дотации се пренесуваат како пренесено салдо во следната буџетска година, додека непотрошените средства од наменските и блок-дотациите се повлекуваат во централниот буџет.

Сите буџетски корисници до градоначалникот доставуваат месечни извештаи за извршувањето на своите финансиски планови.

По истекот на фискалната година, која завршува на 31 декември, училиштата подготвуваат завршна сметка најдоцна до 28.02 и неа ја поднесуваат за усвојување од советот на општината. Формата и содржината на завршните сметки се пропишани од министерот за финансии. Годишната сметка ги содржи истите податоци како и буџетот, само што таа дава слика за реализацијата на приходната и на расходната страна.

За извршувањето на буџетот на единката корисник, одговорен е раководителот на училиштето. Раководителот овластува лица вработени во училиштето, кои ќе ги вршат работите на наплата на приходи и други приливи, извршување на расходите и другите одливи кои се во надлежност на училиштето, како и обезбедува систем на финансиски менаџмент и контрола.

Училиштата се одговорни за извршување на расходите и другите одливи, во согласност со одобрените средства. Училиштата се должни одобрените средства да ги користат наменски. Секој расход и одлив од буџетот мора да се заснова на веродостојна сметководствена документација со која се докажува обврската за плаќање.

1.5 Финансиско планирање

За успешно управување со училиштата потребен е сеопфатен план за одржување за чија реализација ќе бидат распределени соодветни финансиски ресурси. Многу е важно училиштата секоја година да одвојат доволно средства од нивниот буџет за целокупното одржување на училишниот објект, дворот и спортските терени, спортската сала и помошните простории, како во централното, така и во подрачните училишта. Несоодветните буџети за одржување доведуваат до недостаток на технички персонал, акумулирање на проблемите, оштетувањата на објектот и дефектите на опремата и до други негативни ефекти што се одразуваат на образовниот процес. Училиштата треба да бидат свесни за условите во нивните објекти за заедно со одговорните во општината да подготват реални буџети за правилно одржување на училишните објекти.

Финансиското планирање се дели на долгорочно, среднорочно и крат-

корочно. Долгорочното финансиско планирање го врши надлежното министерство, во конкретниот случај Министерството за образование и наука, кое покрај финансиски изготвува и глобален развоен план за училиштата на територијата на Република Македонија.

Среднорочното финансиско планирање е во општинска надлежност каде за период пократок од 5 години се предвидуваат финансиските текови на општината во кои се инкорпорирани и финансиските текови на училиштата во надлежност на конкретната општина.

Краткорочното планирање е она кое е во надлежност на директорот и финансиската служба во секое училиште. Имено, краткорочниот план се изготвува за период пократок од една година, односно се планира буџетот на училиштето за тековната година.

Постоењето на сеопфатни годишни планови за одржување го олеснува процесот на буџетирање, бидејќи управата на училиштето има јасна слика за приоритетите за одржување, како тековно така и превентивно, знае во кој временски период треба да се извршат интервенциите, кој би требало да го стори тоа и имаат проценка за цената на чинење. Буџетските проекции се прават врз основа на неколку критериуми:

- *Историски податоци;*
- *Тековниот обем на работата;*
- *Во однос на површината на училишните објекти;*
- *Проценти од целокупниот буџет;*
- *Проценти од вредноста на објектите и вредноста за замена на опремата.*

1.5.1 Процес на планирање и изработка на финансиски план

Основна компонента при планирањето на буџетот во училиштата се платите на наставниците и останатите административни кадри, кои што се двигател на образовниот процес во секое училиште. При планирање на оваа компонента најпрво треба да се утврди дали според правилникот за систематизација на работните места во училиштата, конкретното училиште располага со соодветна бројка на наставен и останат стручен кадар, а потоа врз основа на таквите податоци да се определи потребниот износ на финансиски средства наменети за плата.

Откако ќе биде испланирана главната финансиска компонента со која ќе се овозможи непречено одвивање на образовниот процес, следува планирање на останатите училишни компоненти а тоа се: одржувањето на училишните згради, училишната опрема и превозот на учениците.

Успешното планирање на компонентите за одржување на училиштето треба да помине низ четири клучни фази:

Фаза 1: Собирање податоци од регистарот на имотот на училиштето

Собирањето на податоци за имотот на училиштето опфаќа добивање на податоци за бројот на вработени во училиштето, бројот на ученици во тековната учебна година, бројот на паралелки, наставни предмети, фонд на часо-

ви за секој наставник и број на училници кои ќе бидат потребни за успешно изведување на наставата во тековната година.

Овој чекор исто така опфаќа и прибирање на податоци од сметководствената евиденција за висината на одделните трошоци кои се јавувале во училиштето (трошоци за плати, трошоци за греење и други форми на енергија, трошоци за потрошен материјал, материјални средства, средства за хигиена и др.) и изворите од кои истите биле финансирани. Исто така, овде ќе бидат потребни и податоци за трошоците за одржување на возилата за превоз на учениците и динамиката со која настануваат.

Фаза 2: Податоци за физичката состојба на училишните објекти

За процена на состојбата на објектите потребно е да се соберат податоци за следниве области:

1. *Општии податоци за училишните: име и адреса на училишниот објект, основни општии податоци за објектот и за парцелата, како и каталогски податоци.*
2. *Податоци за училишниот објект: број, големина и состојба на сите училишни простори (училници, канцеларии итн.).*
3. *Податоци за училишниот двор: површина и користење специфични елементи на училишната парцела.*
4. *Податоци за општите инфраструктура (систем за водоснабдување, канализација, електрична мрежа, систем за греење, систем за комуникации, противпожарна заштита).*
5. *Техничка процена на податоците за објектот: тип и состојба на главните градежни елементи на училишните објекти, како што се покривот, надворешните и внатрешните ѕидови, тавани и покрови, прозорци и врати и санитарната опрема.*
6. *Податоци за основната училишна опрема: содржина, количина и состојба на опремата, како што се клучи, ѕидови, табли и компјутери.*

Процената на училишните објекти се врши на терен со обиколка на секој училишен објект, регистрирање, сликање или снимање на објектите, и процена на состојбата на објектот за време на теренската посета.

Фаза 3: Утврдување на приоритети за одржување на училишните објекти

Листа на можни критериуми за одредување на приоритетите:

- Безбедност (конструкција, кров, електрична инсталација);
- Основни потреби на учениците (тоалети, прозорци);
- Попречување на образовниот процес (систем за греење);
- Превозни средства (замена на дотраени делови, гуми);
- Подобрување на стандардот (малтерисување, под, фасада).

Фаза 4: Подготовка на финансискиот план

Финансискиот план е составен дел на годишниот план на работа на училиштето и истиот претставува задолжителен негов елемент. Финансискиот план се изготвува на база на затекнатите состојби од претходната година,

дефинираните приоритети и предвидувањата за расположливите финансиски средства.

Главни процедури и креирање на календар по чекори при изготвувањето на финансискиот план се:

1. *Формирање на Комисија за финансиски прашања – август – Утврдување календар за изготвување на Финансискиот план;*
2. *Испраќање на циркуларно писмо до Стручниот актив, Советот на родителите и Директорот на училиштето – запознавање, идентификување и давање на приоритетите на образовните потреби и претпоставки за главни ресурси – август;*
3. *Прибирање на податоци за потребите на стручниот актив – Стручни активи – септември;*
4. *Давање на предлози од Советот на родители за подобрување на условите во училиштето – септември;*
5. *Разгледување на приоритетите од Годишната програма за работа на училиштето - предвидување средства за нивна реализација преку реална проценка на потребните средства – септември/октомври - Комисија за финансиски прашања/директор на училиштето;*
6. *Дефинирање на приоритетите за Квартални инвестиции кои се во согласност со развојниот план на училиштето – септември/октомври – Комисија за финансиски прашања/директор на училиштето;*
7. *Разгледување на Правилникот за систематизација и потребите за финансиски средства за платите на вработените – Комисија за финансии/ директор/книговодител - септември/октомври;*
8. *Разгледување на прелиминарните предлози, дефинирање на приоритетите врз основа на реалните средства со кои ќе располага училиштето во наредната година - Комисија за финансиски прашања/директор/книговодител/ крајот на октомври или почетокот на ноември;*
9. *Усогласување на финансискиот план согласно предвидените средства од страна на општината – Комисија за финансиски прашања/директор/книговодител/ крајот на октомври или почетокот на ноември;*
10. *Разгледување на финансискиот план-Училишен одбор/најдоцна до 15 ноември;*
11. *Усвојување на финансискиот план на училиштето од страна на Советот на општината најдоцна до 15 декември.*

Главните буџетски категории за одржување на училишните објекти се следниве:

- *Комунални услуги - сите трошоци поврзани со плаќање на комуналните (електрична енергија, водовод и канализација, телефон и факс), набавка на огрев (дрва, течни горива и други материјали за загревање).*
- *Сопствен инвентар, алати и др. материјали – средства потребни за набавка на канцелариски материјали, весници и др.*

материјали, средства за хигиена, сиџен инвентар и други материјали.

- Појравки и џековно одржување – средства џојребни за џојравки и џековно одржување, одржување објекти и џојравка и одржување на мебелот, одремајта и машинеријата.
- Договорни услуги – ситје услуги кои за училиштетот ги вршат лица или фирми а со кои се склучува договор и џодлежат на џроцедуритје за јавни набавки, како и средствата џојребни за организирање на џревоз на ученици.
- Капитални расходи – средства наменети за реконструкција на градежни објекти, како и купување мебел, одрема и машини.
- При џланирањето на ваквитје сџавки од буџетот џреба да се разгледа можноста џронаоѓање на џоевџини добавувачи со цел рационално корисџење на финансискитје средства.

Дополнителни практични информации:

Буџетските корисници и единките корисници на централната власт се должни да ги пријавуваат преземените обврски заради нивно евидентирање во единствената база на податоци за преземени обврски во трезорот.

Буџетските корисници од централната власт и единките корисници се должени два дена пред исплатата на плати, до Министерството за финансии да достават барање за одобрување на средства за плати кон кое ќе приложат образец Ф-1 за бројот на вработените по име и презиме, плата и други податоци предвидени во образецот во пишана и електронска верзија (на ЦД, електронска пошта и друго), како и Декларација за прием од Управата за јавни приходи за односниот месец за кој се однесува исплатата. Во случај на нови вработувања, буџетските корисници од централната власт и единките корисници се должни да достават известување за обезбедени финансиски средства и да приложат образец М-1.

Во случај на заминување на работникот во пензија му се исплатува двократен износ за отпремнина пресметан врз основа на просечната месечна нето плата по работник во Републиката објавена до денот на исплатата.

Во случај на смрт на вработениот, на неговото семејство му припаѓа парична помош во износ од 30.000 денари. На вработениот, во случај на смрт на член на потесното семејство (родител, брачен другар, деца родени во брак или вон брак, посиноци, посвоените деца и децата земени на издржување) доколку живеел возаедница, му припаѓа парична помош во висина од 15.000 денари. Живеењето во заедница подразбира вработениот и членот на потесното семејство да се со место на живеење на иста адреса, што се докажува со соодветен документ за идентификација (лична карта или пасош).

Во текот на дадениот квартал, буџетските корисници од централната власт може да достават барање за измена на кварталниот финансиски план по месеци, сметки, програми, потпрограми и ставки, во рамки на износите одобрени за дадениот квартал.

Во текот на годината, буџетските корисници од централната власт може да достават барање за измена на годишниот финансиски план по квартали,

за користењето на средствата по сметки, програми, потпрограми и ставки, само доколку се работи за расходи кои не можеле да бидат навремено планирани и за истото е потребно да се достави образложение и ревидиран годишен финансиски план по квартали.

Прилог 1: Годишен финансиски план за сметка 903

ПРЕГЛЕД НА ПРЕДВИДЕНИ ТРОШОЦИ ОД СМЕТКА ЗА БЛОК ДОТАЦИЈА ЗА 2019 ГОД.				
раздел	ркб	сметка	подпрограма	назив на подпрограма
70301		903	H2	Средно образование
Кonto	Опис на konto			Износ
421	КОМУНАЛНИ ТРОШОЦИ			3,700,000.00
421110	Електрична енергија			700,000.00
421120	Водовод и канализација			600,000.00
421130	Ѓубретарина			250,000.00
421190	Други комунални такси и услуги			40,000.00
421220	Дрва			50,000.00
421240	Течни горива			2,000,000.00
421440	Транспорт на луѓе			60,000.00
423	МАТЕРИЈАЛНИ ТРОШОЦИ			300,000.00
423110	Канцелариски материјали			100,000.00
423610	Наставно образовни помагала			100,000.00
423710	Средства за одржување на хигиена			40,000.00
423720	Материјали за разни поправки			60,000.00
424	ТЕКОВНО ОДРЖУВАЊЕ			30,000.00
424230	Дезинфекција, дезинсекција и дератизација			30,000.00
425	ДОГОВОРНИ УСЛУГИ			2,550,000.00
425490	Други здравствени услуги			50,000.00
425760	Превозни услуги во образование			2,500,000.00
426	ДРУГИ ТЕКОВНИ РАСХОДИ			15,000.00
426410	Објавување на огласи			15,000.00
	ВКУПНО			6,595,000.00

Прилог 2: Финансиски план по квартали за сметка 903

МОДУЛ 5

Конто	Опис	планирани расходи		2018			
		I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	кумулативно	
401	Нето плати		8.300.314,00	8.300.314,00	8.300.314,00	8.300.314,00	33.201.256,00
401310	Персонален данок на др.приходи		644.102,00	644.102,00	644.102,00	644.102,00	2.576.408,00
401	вкупно		8.944.416,00	8.944.416,00	8.944.416,00	8.944.416,00	35.777.664,00
402110	ПИО		2.310.035,00	2.310.035,00	2.310.035,00	2.310.035,00	9.240.140,00
420210	Здравствено осигурување		936.883,00	936.883,00	936.883,00	936.883,00	3.747.532,00
402220	Професионално заболување		64.167,00	64.167,00	64.167,00	64.167,00	256.668,00
402310	Вработување		153.963,00	153.963,00	153.963,00	153.963,00	615.852,00
402	Вкупно		3.465.048,00	3.465.048,00	3.465.048,00	3.465.048,00	13.860.192,00
420110	Дневници за сл.патување					0,00	0,00
420120	Патување во земјата -патни расходи		5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	20.000,00
420			5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	20.000,00
421110	Електрична енергија		250.000,00	280.000,00	200.000,00	300.000,00	1.030.000,00
421120	Водовод и канализација		100.000,00	50.000,00	50.000,00	70.000,00	270.000,00
421130	Ѓубретарина		60.000,00	50.000,00	50.000,00	60.000,00	220.000,00
421240	Течни горива		3.500.000,00	2.500.000,00	2.500.000,00	3.500.000,00	12.000.000,00
421310	Пошта		5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	20.000,00
421320	Телефон и телефакс		35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00	140.000,00
421410	Горива и масла		10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	40.000,00
421190	други комунални такси		50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	200.000,00
421			4.010.000,00	2.980.000,00	2.900.000,00	4.030.000,00	13.920.000,00
423110	Канцелариски материјали		30.000,00	20.000,00	20.000,00	30.000,00	100.000,00
423120	Списанија,весници и др.изданија за вработените		10.000,00			10.000,00	20.000,00
423190	Други административни м-ли						0,00
423310	Униформи						0,00
423320	Обувки						0,00
423410	Прехрамбени продукти и пијалози		5.000,00	5.000,00			10.000,00
423210	материјали за АОП						0,00
423610	Наставно-образовни помагала		10.000,00	10.000,00		10.000,00	30.000,00
423620	Училишни материјали		10.000,00	10.000,00		10.000,00	30.000,00
423710	Средства за одржување на хигиена		30.000,00	20.000,00	10.000,00	30.000,00	90.000,00
423720	Ситен инвентар.алат и др.м-ли за поправка		30.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	90.000,00

423910	Др.материјали за специјална намена					
423990	Други материјали	10.000,00	20.000,00	10.000,00	10.000,00	50.000,00
423		135.000,00	105.000,00	60.000,00	120.000,00	420.000,00
424110	Поправки и сервис на лесни возила					0,00
424210	Одржување на згради					0,00
424230	Дезинфекција, дезинсекција и дератизација					0,00
424410	Поправки и одржување на мебел					0,00
424420	Поправки и одржување на хардвер и софтвер					0,00
424430	Поправка и одржување на опрема					0,00
424		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
425130	Изнајмување на друг тип на простор					0,00
425210	Провизија за платен промет					0,00
425220	Банкарска провизија					0,00
425250	Осигурување на недвижности и права					0,00
425310	Правни услуги		30.000,00		20.000,00	50.000,00
425490	Други здравствени услуги	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	100.000,00
425720	Услуги за развој на наставниот план и програма	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	20.000,00
425760	Превозни услуги во образованието	760.000,00	460.000,00	790.000,00	760.000,00	2.770.000,00
425790	Други образовни услуги	10.000,00	5.000,00	5.000,00	20.000,00	
425920	Услуги за копирање, печатење и издавање	10.000,00	10.000,00	5.000,00	5.000,00	30.000,00
425990	Други договорни услуги	10.000,00	10.000,00	5.000,00	5.000,00	30.000,00
425		820.000,00	545.000,00	830.000,00	825.000,00	3.020.000,00
426110	Чланарини во меѓународни организации				0,00	
426120	Чланарина				0,00	
426210	Расходи за репрезентација				0,00	
426990	Други оперативни расходи				0,00	
426410	Објавување огласи				0,00	
426996	Персонален данок на др. приходи				0,00	

426		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
464990	Други трансфери					0,00	
464940	Трансфери при пензионирање (отпремнини)	100.000,00	100.000,00	100.000,00	50.000,00	350.000,00	
464		100.000,00	100.000,00	100.000,00	50.000,00	350.000,00	
481230	Реконструкција на деловни објекти					0,00	
481		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
482930	Други градежни објекти					0,00	
482		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
483110	Купување на канцелариски мебел					0,00	
483120	Купување на училишен мебел					0,00	
483240	Купување на информатичка и видео опрема					0,00	
483290	Купување на друга опрема					0,00	
483510	Книги за библиотеки и учебници					0,00	
483		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
4	ВКУПНО КЛАСА 4:	17.479.464,00	16.144.464,00	16.304.464,00	17.439.464,00	67.367.856,00	

Прилог 3: Месечен извештај за доспеани обврски

Преглед на достасани и ненамирани обврски											
раздел				ркб				навиз на јавна здравствена установа			
Период		Обврски до 30 дена	Обврски до 60 дена	Обврски над 60 дена			Вкупно ненамирани обврски по достасаност	расходна ставка	Вкупно ненамирани обврски по ставки		
				утужени	неутужени	вкупно					
јануари								420			
февруари								421			
март								422			
април								423			
мај								424			
јуни								425			
јули								426			
август								451			
септември								452			
октомври								461			
ноември								462			
декември								463			
Вкупно								464			
Образложение:								465			
								466			
								467			
								468			
								469			
								471			
								472			
								473			
								474			
								481			
								482			
								483			
								484			
								485			
								486			
								487			
								488			
								489			
								491			
								492			
								Вкупно			

Тема: 2 ИЗВОРИ НА ДОПОЛНИТЕЛНО ФИНАНСИРАЊЕ

Општа цел на темата:

Воведување во дополнителните извори на финансирање на јавните училишта

Очекувани исходи – стекнати компетенции:

- Учесниците во обуката да ги познаваат можностите за дополнително финансирање на активностите на училиштата
- Учесниците во обуката да знаат да планираат и предвидуваат дополнителни извори на финансирање
- Учесниците во обуката да се стекнат со веештини за изработка на буџет на проект

2.1 Извори за дополнително финансирање

Податоците за финансирањето на образованието укажуваат на константно ниско финансирање. Анализирајќи ги податоците од 2006г. – 2016 г., финансирањето е покачено од 4% до 4,5% од бруто-домашниот производ. Светските искуства укажуваат на тоа дека за да се постигнат позитивни промени, инвестициите во образованието треба да не се помали од 6% на БДП.³

Бидејќи финансиите кои ги добиваат училиштата од Буџетот на Република Македонија не се секогаш доволни самите училишта мора да бараат начини за добивање средства од **дополнително финансирање**.

Изворите на дополнително финансирање на училиштата може да бидат внатрешни и надворешни.

Внатрешни извори на финансирање Начинот на стекнување и распределба на средствата во јавните училишта од внатрешни извори е дефиниран со правилник донесен од МОН, во кој што како извори за стекнување на средства се наведуваат:

- Средства од партиципација на корисниците на услуги;
- образование на вонредни ученици;
- полагање на испити на вонредни ученици;
- образование на ученици во посредно образование (специјалистичко образование);
- образование на кандидати во неформално образование на возрасните и
- приноси на издадени дипломи и свидетелства.

Средства од продажба на производи и услуги кои се резултат на вршење на основна дејност:

- приходи од работењето на реални училишни компании;
- приходи од продажба на производи и услуги од вршење на основна дејност на средното училиште и

³ Josef Brada at all: Convergence to the European Union, 2009, page.91

- *приходи од услуги за изнајмување на средства и објекти.*
- *Средства од трговските друштва, јавните претпријатија, установи и органи на државна управа во кои се осигурува практична обука за учениците:*
- *практична обука на учениците во трговските друштва, јавните претпријатија, установи и органи на државна управа и*
- *феријална и професионална практика на учениците во земјата и во странство.*
- *Стектните средства се користат за унапредување, осовременување и развој на дејноста во средните училишта.*

Распределбата на средствата е следна:

А) Дел од средствата во висина од 40 проценти да се искористат за следниве намени:

- *- набавка на дидактички средства и материјали за училиштето;*
- *- набавка на ИКТ опрема;*
- *- набавка на опрема, алати и машини за практична настава;*
- *- набавка на материјали за изведување на практичната настава;*
- *- одржување на простории и училници за изведување на наставата и на практичната настава;*
- *- одржување на просторната опрема во училиштето;*
- *- набавка на инвентар;*
- *- набавка на средства за заштитата при работата на учениците и наставниците-инструктори;*
- *- збогатување на библиотечниот фонд;*
- *- обука и стручно усовршување на наставниците;*
- *- учество на домашни и меѓународни натпревари на учениците и на наставниците;*
- *- практична обука на учениците кај други партнер училишта во земјата и во странство и*
- *- посети на компании, саеми, семинари, форуми и конференции на учениците и наставниците во функција на струката во земјата и во странство.*

Б) Дел од средствата во висина од 30 проценти да се искористат за обезбедување услови за нови инвестиции за подобрување на просторните и други услови за работа во училиштето.

В) Дел од средствата во висина од 10 проценти да се искористат и за пријавување (аплицирање) на средните училишта на домашни и странски проекти од областа на образованието.

Г) Дел од средствата во висина од 20 проценти може да се искористат за ангажирање вработени од средното училиште и надворешни лица коишто не се вработени во училиштето.

Висината на надоместоците кои се исплаќаат се уредува со интересен акт донесен од страна на училишниот одбор на средното училиште.

Училиштата може да искористат износ над или под утврдениот процент

по претходно добиена согласност од Министерството за образование и наука за државните средни училишта, односно од општината за општинските средни училишта, односно од градот Скопје за средните училишта на град Скопје.

Од страна на средните училишта, најдоцна до 31 јануари во тековната за претходната година, се поднесува извештај за стекнувањето и распределбата на средствата и тоа: државните средни училишта до Министерството за образование и наука, општинските средни училишта до советот на општината на чија територија се и средните училишта на град Скопје до советот на град Скопје.

За продажба на производи и услуги коишто се резултат на вршење на основна дејност од страна на училишниот одбор на средното училиште се донесува секоја учебна година ценовник, најдоцна до 1 септември за наредната учебна година. Ценовникот може да се дополни, односно измени од страна на училишниот одбор и во текот на годината, доколку се работи за сезонски карактер на производство и продажба на производи.

Често е многу тешко да се соберат финансиски средства неопходни за реализирање на одреден проект. Голем број на проекти и идеи останале нереализирани точно поради недостатокот на финансиски средства. Затоа е потребно е се има еден систематски, организиран и испланиран пристап во обезбедувањето на средства потребни за реализација на идеите во училиштата. Тоа подразбира систематско собирање на информации за спонзорите и донаторите на кои веројатно ќе им одговараат активностите и целите на училиштето. Постојат различни извори на финансиски средства, но и различни начини да се поддржи некоја идеја (покрај парите, може и поддршка со опрема, работници, транспорт и сл). Кој извор односно начин ќе се избере зависо од потребите на проектот /идејата.

Првиот чекор во собирањето на финансиски средства е согледување на можностите за финансирање евидентирајќи ги различните потенцијални извори и видови на ресурси.

Надворешни дополнителни извори на финансирање можат да се јават како:

- *Грантови*
- *Спонзорство*
- *Индивидуални донации*

Грантови (неповратна финансиска помош)

Грантот е форма преку која училиштата ги добиваат најголемиот дел од средствата од фондации, власти или корпорации. Грантовите вообичаено се доделуваат на конкурентска основа и честопати мора да се усогласени со воспоставените крајни рокови за поднесување. Училиштето кое бара грант поднесува предлог за да има пристап до грантовите. Заради тоа треба да имаме вработени кои имаат познавања од пишување на проекти и проектен менаџмент. После евалуацијата на предлозите, одобрувањето за финансирање е водено од систем на рангирање. Дилемата кај многу можности за

грантови е времето потребно за да се напише предлог и жестоката конкуренција која често постои.

Тие се достапни преку програми кои се финансирани од:

- јавни фондови, кои се достапни преку државата која помага во развојот на одредени области на граѓанското општество. Тие се доделуваат преку програми
- на владини нивоа (локални или регионални власти, национални министерства или меѓународни организации);
- приватни фондови, кои се основани од фирми или индивидуи кои сакаат да “инвестираат” во развојот на граѓанското општество и се доделуваат преку фондации. Програмите имаат цели кои овозможуваат да се утврди рамка за видот и големината грантовите.

Без оглед дали се доделува преку владини институции или преку фондации, постојат програми кои нудат финансирање на проекти во различни сектори (согласно со целите на програмата) и на различни нивоа (локално, регионално, национално и меѓународно). Тоа значи дека училиштето треба да идентификува програми кои би биле компатибилни неговите цели и работа и за истите да изработи информативни листи кои би ги содржеле следните податоци:

- Име и адреса на организацијата;
- Лице за контакт одговорно за работата со пријавите за добивање на финансиски средства;
- Видови на досега финансирани проекти: како се одредени приоритетите, од кого и за кој временски период?
- Процедура за поднесување на пријава: дали постои формулар? Ако треба, како може да се дојде до него? Дали постои краен рок за поднесување на пријавата? Кој период е најдобар за пријавување?
- Каква е процедурата за селекција на пријавите? Кој донесува одлука колку финансиски средства да се доделат? Дали грантовите се одредуваат од комитет?
- Која е максималната сума/процент од чинењето на вкупниот проект што се доделува по проект?
- - Дали треба да се приложи додатна документација со пријавата?

Поднесениот проект мора да биде во согласност со критериумите за доделување на грантови и да биде интересен за потенцијалниот донор.

Спонзорство е финансиска поддршка која се доделува директно од страна на компанија, банка или друго тело.

Доприносот на фирмите често е минимален или речиси и да не постои. Тоа, веројатно, се должи на взаемниот недостаток на разбирање или на идеолошки отпор. Сепак, се чини дека интересот на фирмите расте и тие се отвараат за учество во финансирањето на проектите заради публицитетот (со финансирање на проект фирмата се здобива со позитивен имиџ) или дано-

ците (преку донациите се ослободуваат од плаќање на данок).

Малите локални компании може да пружат мошне битна поддршка, имајќи во предвид дека поддршката не доаѓа без исклучок во форма на пари - една фирма можеби повеќе сака да пружи помош преку услуги (опрема, транспорт, работна сила, итн.).

Индивидуални донации-Со цел да се обезбедат неопходните ресурси за реализација на идејата, може да се искористат и индивидуални донации. Собирањето на финансиски средства од индивидуи може да биде направено на повеќе начини:

- *орѓанизирање на манифестации во добротворни цели;*
- *локална распродажба на различни предмети и орѓанизирање на културно-забавни настани;*
- *кампањи за собирање на финансиски средства.*

Собирање на донации од индивидуи го зголемува интересот за проектот, кој станува познат пошироко. Проблемот со собирањето на индивидуалните донации е тоа што потенцијалните донори се на различни места и тешко е да се насочи барањето кон одредена цел.

2.2 Планирање на дополнителното финансирање

Планирањето на дополнителното финансирање на училиштето е задолжително и се извршува во истите временски рокови, како и планирањето за буџетските средства. Овој вид на планирање всушност ги опфаќа финансиските планови за сметката 787, кога станува збор за внатрешните извори на финансирање и сметката 785 кога станува збор за грантови.

Планската активност и овој пат е доверена на директорот и сметководителот, но тука дополнително се јавува потреба од вклучување и на координаторите на проекти, како би можело правилно да се испланираат добиените средства за проекти и да се изврши правилно разграничување на одобрените средства по видови на трошоци соодветно на структурата на буџетот.

За разлика од финансискиот план на буџетски средства каде што однапред се познати износите на приходи кои училиштето ќе ги оствари до годината за која се врши планирањето, кај финансискиот план за дополнителни извори на финансирање посебно кај сметката 787 училиштето треба да изврши и планирање на приходите. Всушност, првата активност која треба да се направи при изработка на финансискиот план за сметката 787 е да се предвидат сите извори на приходи кои очекува училиштето да ги оствари во годината за која се врши планирањето, со нивните износи, а дури потоа да се распределат тие приходи на различните видови на трошоци за кои ќе се процени дека ќе има потреба да се направат во истиот тој период. Средните училишта при распределбата на средствата по подделни видови на трошоци треба да се раководат од Правилникот за начинот на стекнување и распределба на средствата од самофинансирачки активности донесен од МОН.

Кога станува збор за финансискиот план на сметката 785, треба да имаме во предвид дека основа за изработка на овој план е буџетот кој е составен дел на предлог проектот одобрен од страна на донаторот и планирањето на

трошоците по расходни ставки може да се врши самоонака како што е испланирано во буџетот.

2.3 Проектите како начин за дополнително финансирање

Еден од првите чекори за аплицирање на некој грант е познавањето на потенцијалниот донатор. Не мора лично да ги знаеме изворите на финансирање пред да ја побараме нивната поддршка, но, треба да направиме прелиминарни напори за да разбереме:

- ♦ *Кои се тие*
- ♦ *Што тие сакаат и им треба*
- ♦ *Како може да дадат тие*
- ♦ *Зошто тие може да дадат*

Следен чекор е да дефинираме што сакаме ние. Дефинирањето што сакаме ние е исто толку важно колку и познавањето на нашите потенцијални извори на финансирање. Можно е да се дефинира што сакаме само ако имаме јасна мисија и визија за нашето училиште, долгорочни цели и активности и реална проценка колку би чинело тие да се имплементираат.

Дефинирањето што сакаме, имплицира дека нашето училиште има стратегија за генерирање на фондови, врз основа на реална оценка на планираните активности чија цел е постигнување на нашите цели и мисија.

При пристапот на било кој извор на финансирање, треба да бидеме конкретни за тоа што сакаме од овој конкретен извор на финансирање и зошто го сакаме тоа. Треба да го наведеме нивото на донација или видот на вклученост и причината заради која веруваме дека заслужуваме потенцијалниот поддржувач внимателно да размисли за нас.

Кога пишуваме апликација или проектен предлог, дефинирањето што и зошто сакаме поддршка се прави преку следење на барањата од формуларот за аплицирање. Иако формуларите за аплицирање се разликуваат од еден донатор до друг, сите тие бараат јасно да го дефинираме проблемот и како сакаме да се зафатиме со него, зошто вреди да ве поддржат и колку поддршка би ви требала.

Се поставува прашањето „Како дополнително да се зајакне капацитетот за генерирање на фондови? “.

Училиштето треба да ја заслужува довербата на нејзините извори за финансирање, без разлика дали тие се поединци или организации. Довербата и лојалноста треба да произлезат од внатре од нашата организација. За активностите за генерирање на фондови два аспекти се клучни: отчетност и транспарентност.

Отчетност значи да се биде одговорен пред некого за преземените акции и да се биде способен да се објаснат, разјаснат и оправдаат овие акции. Тоа имплицира дека некој има право да знае и да ја смета вашата организација за одговорна; и дека вашата организација има должност да ги објасни и да одговара за своите акции;

Транспарентност значи да се биде лесно разбирлив и да се биде отворен, искрен и чесен во сите комуникации, трансакции и операции. Можно е да се

биде одговорен со давање на долги и технички објаснувања на секој детал, но ако аудиториумот не ја разбира лесно оваа информација и ако самиот обем на оваа информација ги крие клучните факти, тогаш информацијата не е претставена во транспарентна форма.

Отчетноста и транспарентноста одат рака под рака и вклучуваат свест за тоа пред кого одговарате, кои се важните делови од информацијата и како тие можат најефективно да бидат комуницирани.

Ако апликацијата за некој грант е прифатена после завршувањето на целата активност нема подобар начин донаторите да ја видат добрата работа на нашето училиште од тоа да ги посетат нашите простории за работа или да ги однесеме да ги видат резултатите од проектот или програмата на организацијата. Овие настани ги викаме посети на лице место, а да се донесат донаторите на лице место, ги носи следниве предности:

- *Го имаме нивнојо неоделено внимание;*
- *Може да им се покаже точно како се користаат прилозите;*
- *Можеме да ги претставиме на клучните вработени;*
- *Може да срејнат и поединци кои имаат полза од активностите на организацијата;*
- *Тие се здобиваат со информации кои ќе ги направат со други;*
- *На крајот завршуваат со чувство дека е добро да се биде донатор.*

2.3.1 Изработка на буџет за проект и контрола на неговата реализација

Секој проект мора да има буџет. Буџетот е пресметана проценка на вредноста или на цената на проектот и секогаш се состои од трошоците - цената на чинење на проектот - и приходите - ресурсите кои се внесуваат во проектот за покривање на трошоците. Буџетот мора да биде балансиран. Тој не смее да биде негативен (од каде тогаш ќе се најдат пари за проектот?). Тој не смее да биде ниту позитивен (проектите за кои станува збор не се профитабилни).

Зависно од големината на проектот, обично е тешко да се утврди глобалниот буџет на почетокот и заради тоа среднорочните или долгорочните проекти редовно резултираат со ревидирани буџети. Во секој случај, дури и со потешкотии, буџетот е битен заради тоа што укажува на реалноста и на димензиите на проектот. Без буџет е невозможно да се контролира проектот и да се согледа дали тој е остварлив. Ако не знаете колку чини проектот вие не знаете колку ви е потребно за негова реализација. Освен овој глобален буџет, најверојатно ќе треба да правите специфични буџети за секоја од активностите, или барем за најбитните од нив (пр. младинска размена, кампањата со постери, итн.). Тоа мора да се направи затоа што ретко е можно проектот да се финансира во целина. Малку спонзори се согласни на такво нешто. Дури и тие кои начелно се согласни, често имаат листа на исклучоци, односно нешта кои не ги финансираат. Полесно е да се најде спонзор за една активност отколку за сите

Организациите кои доделуваат финансиски средства ќе го третираат буџетот како најбитен дел од апликацијата на проектот. Всушност буџетот

е едно од првите нешта на кои организациите кои доделуваат финансиски средства ќе му обрнат внимание. Затоа при неговата изработка треба да бидеме крајно внимателни и да се раководиме од неколку основни принципи:

- *Принцип на кофинансирање*
- *Принцип на избежување на двојно финансирање*
- *Принцип на реален и избалансиран буџет*
- *Принцип на прифатлив буџет*

Тоа значи дека во буџетот треба да бидат содржани ги сите трошоци поврзани со планираните активности, при што нивната големина ќе биде реално проценета, а исто така ќе бидат вклучени само прифатливите трошоци одредени од донаторот. **За да бидат прифатливи трошоците треба да се:**

- *Неопходни за спроведување на активностите на проектот;*
- *Предвидени во буџетот на проектот;*
- *Вистински направени во дозволеният период на проектот;*
- *Вистински платени;*
- *Извршени и платени од соодветниот партнер во согласност со условите на договорот за финансирање;*
- *Не биле предмет на финансирање од друг јавен извор;*
- *Однесени во правилна буџетска линија.*

Почетна дата од која трошоците за спроведување на проектот се сметаат за подобни е денот по датумот на регистрирање на договорот за грант. Исклучок од ова правило се трошоците за подготовка на предлог проектот, кои се направени пред поднесување на проектот за евалуација.

Како приходи во буџетот исто така треба да се испланираат не само средствата кои ќе се добијат од донаторот, туку и вложувањата кои ќе ги направи училиштето на сопствени средства бидејќи на тој начин покажува колку му е битно да се реализираат планираните активности.

Изработениот буџет мора да инспирира доверба и да покажува дека проектот е истовремено реален и веродостоен, мора да одговара на описот на проектот, иако провизорен, мора да биде колку што може поблиску до конечните бројки.

После завршувањето проектот треба да се достави извештај составен од два дела - еден дел за начинот на одвивање на проектот, а вториот дел е финансиски извештај. Иако тоа не е интегрален дел од собирањето на финансиски средства, тоа е дел од долгорочната стратегија за собирање на финансиски средства. Извештајот за активностите мора да биде концизен, додека извештајот за трошоците мора да биде детален и разбирлив. Со него треба да се оправдаат сите издатоци. Извештајот е одраз на сериозноста на училиштето за успешно завршување на проектот. Книговодството ќе биде неопходно за подржувачите, што значи дека треба да биде јасно и целосно, а треба да се приложат и копии од фактурите за сите издатоци.

Извештајот е битен за општиот впечаток за училиштето меѓу организациите кои доделуваат финансиски средства. Одржувањето на добри односи со

подржувачите не става во добра позиција при идните собирања на финансиски средства.

2.4 Надлежностите и улогата на училишниот одбор и директорот во обезбедување на потребните финансиски средства

Директорот на секое училиште треба да ја организира работата, да раководи со него, да го застапува и претставува училиштето и да биде одговорен за законското работење на истото.

Директорот е одговорен за извршување на финансискиот план, а Училишниот одбор е одговорен за резултатите на воспитно-образовниот процес и за финансиското работење на училиштето.

Во склоп на своите 40 работни часа во една недела директорот на училиштето, освен другите, законски и подзаконски акти со пропишани активности, ги извршува и следниве задачи кои се однесуваат на нормативно – финансиската работа⁴:

- Ги праќа и применува законските прописи
- Покренува иницијативи, ја праќа и следи изработката на нормативните акти
- Ги утврдува елементите за изработка на финансискиот план на училиштето
- Ја прегледува сметководствена документација при изготвувањето на завршната сметка
- Го следи прибирањето на сопствениите приходи
- Ги споредува направените обврски (расходи) со планирањето во буџетот
- Организира внатрешна контрола

Предлог буџетот на училиштето го изработува директорот со своите соработници, земајќи ги во предвид направените издатоци за бруто плати и надоместоци на вработените, издатокот за материјални услуги и капитални вложувања во претходната буџетска година, годишната програма на училиштето, јубилејните награди, одењето во пензија, боледувањата, патните трошоци и друго во склад со правилниците и упатствата од министерството за финансии за изработка на буџетското планирање за следната година.

Училишниот одбор заедно со директорот да се анализираат финансиските потреби на училиштето, да се испитаат и да се дојде до можни извори на финансирање.

Училишниот одбор ќе биде одговорен за координирање на активностите за прибирање средства, кои би можеле да ја зголемат достапноста на средства за образовни цели, освен оние кои се финансираат од редовниот училишен буџет.

Од особена важност е училишниот одбор во статутот на училиштето да

4 http://www.finance.gov.mk/files/u10/PRIRACNIK_FMC30012012.do

предвиди процедура за транспарентно користење на средствата кои што членовите на одборот ги собрале на сопствената или донаторската сметка на училиштето, со нивно поголемо влијание при одлучувањето за користењето на тие средства за подобрување на ученичкиот стандард.

Алтернативно пак, би можело во училиштето да се донесе посебен правилник за транспарентно трошење на средствата собрани од членовите на училишниот одбор.

Училишните одбори можат да основаат фонд за развој на училиштето до кој директорот би можел да поднесува предлози за финансирање посебни педагошки активности во рамките на училиштето како дополнително на редовната програма.

Прилог 4: Годишен финансиски план за сметка 787

ФИНАНСИСКИ ПЛАН НА ПРИХОДИ И РАСХОДИ ОД САМОФИНАНСИРАЧКА СМЕТКА ЗА 2019 ГОД.				
раздел	ркб	сметка	подпрограма	назив на подпрог.
70301		787-10	H2	Средно образование
Подставка	Назив на расходна ставка			Износ
420	ПАТНИ И ДНЕВНИ РАСХОДИ			115,000.00
420120	Патување во земјата - патни расходи			20,000.00
420130	Патување во земјата - сместување			15,000.00
420140	Патување во земјата - споредни расходи			5,000.00
420220	Патување во странство - патни расходи			30,000.00
420230	Патување во странство - сместување			30,000.00
420240	Патување во странство - споредни расходи			15,000.00
421	КОМ. УСЛУГИ, ГРЕЕЊЕ, КОМУНИК. И ТРАНСП.			330,000.00
421110	Електрична енергија			25,000.00
421120	Водовод и канализација			30,000.00
421130	Ѓубретарина			30,000.00
421190	Други комунални такси и услуги			30,000.00
421310	Пошта			30,000.00
421320	Телефон и телефакс			20,000.00
421390	Други трошоци за комуникација			15,000.00
421410	Горива и масла (моторни возила)			100,000.00
421420	Регистрација на моторни возила			20,000.00
421440	Транспорт на луѓе			30,000.00
423	МАТЕРИЈАЛИ И СИТЕН ИНВЕНТАР			1,385,000.00
423110	Канцелариски материјали			60,000.00
423120	Списанија, весници и други изданија			30,000.00
423310	Униформи			20,000.00
423320	Обувки			15,000.00
423410	Прехранбени продукти и пијалаци			200,000.00

423510	Лекови	20,000.00
423590	Други медицински материјали	30,000.00
423610	Наставно-образовни помагала	30,000.00
423620	Училишни материјали	30,000.00
423710	Средства за одржување на хигиена	30,000.00
423720	Материјали за разни поправки	100,000.00
423810	Ситен инвентар	30,000.00
423830	Резервни делови	200,000.00
423910	Други материјали за специјална намена	500,000.00
423990	Други материјали	90,000.00
424	ПОПРАВКИ И ТЕКОВНО ОДРЖУВАЊЕ	295,000.00
424210	Одржување на згради	100,000.00
424390	Одржување на други градби	30,000.00
424410	Поправки и одржување на мебел	30,000.00
424420	Поправки и одржување на софт. и хард. опрема	15,000.00
424430	Поправки и одржување на машини	30,000.00
423440	Поправки и одржување на друга опрема	90,000.00
425	ДОГОВОРНИ УСЛУГИ	1,000,000.00
425130	Изнајмување на друг тип на простор	30,000.00
425250	Осигурување на недвижности и права	50,000.00
425290	Други финансиски услуги	100,000.00
425310	Правни услуги	20,000.00
425360	Плаќање на судски такси	10,000.00
425490	Други здравствени услуги	30,000.00
425510	Ветеринарни услуги	30,000.00
425520	Заштита од штетници во земјоделството	120,000.00
425540	Земјоделски производни услуги	200,000.00
425740	Дополнителни активности	60,000.00
425760	Превозни услуги во образованието	20,000.00
425790	Други образовни услуги	10,000.00
425920	Услуги за копирање, печатење и издавање	30,000.00
425970	Консултантски услуги	40,000.00
425990	Други договорни услуги	250,000.00
426	ДРУГИ ТЕКОВНИ РАСХОДИ	150,000.00
426120	Членарини во домашни организации	10,000.00
426210	Расходи за репрезентација	50,000.00
426310	Семинари и конференции	30,000.00
426410	Објавување на огласи	30,000.00
426990	Други оперативни расходи	30,000.00
464	РАЗНИ ТРАНСФЕРИ	75,000.00
464910	Плаќање по судски решенија	60,000.00
464990	Други трансфери	15,000.00
480	КУПУВАЊЕ НА МАШИНИ И ОПРЕМА	330,000.00

480110	Купување на канцелариска опрема		30,000.00
480190	Купување на друга опрема		100,000.00
480210	Купување на земјоделски машини		200,000.00
485	ВЛОЖУВАЊА И НЕФИНАНСИСКИ СРЕДСТВА		90,000.00
485120	Купување на животни		60,000.00
485710	Книги за библиотеки и учебници		30,000.00
ВКУПНО			3,770,000.00

<u>Подставка</u>	<u>Назив на приходна подставка</u>	<u>Износ</u>
714	ДОМАШНИ ДАНОЦИ НА СТОКИ И УСЛУГИ	30,000.00
714116	ДДВ при промет во земјата	30,000.00
723	ТАКСИ И НАДОМЕСТОЦИ	3,290,000.00
723011	Такси за диплома и сертификат	50,000.00
723012	Такси за запишување	70,000.00
723013	Такса за испити	70,000.00
723019	Други образовни такси	80,000.00
723119	Други помошни активности во образованието	520,000.00
723219	Приходи од продажба на производи и стоки	1,200,000.00
723220	Приходи од продажба на други производи	1,000,000.00
723911	Закупнина од објекти	300,000.00
725	ДРУГИ НЕДАНОЧНИ ПРИХОДИ	450,000.00
725922	Приходи од осигурување на имот	150,000.00
725939	Останати неданочни приходи	300,000.00
ВКУПНО		3,770,000.00

Прилог 5:

Структурирање на проект заедно со прашањата кои треба да бидат поставени пред да се започне со проектот

Главни прашања	Прашања кои треба да се постават пред започнување на проектот
Дефинирање на целите, намерите, контекстот и целната група.	Во кој контекст проектот ќе се одвива ? Кои промени ќе ги предизвика? Кој ќе го изведува проектот? Кој е очекуваниот резултат? За кого е наменет проектот? Кои проблеми ќе ги решава?
Содржина на проектот	Која е темата и содржината на проектот? Кој е одбраниот пристап (методологија)? Кои активности треба да се преземат? Што е потребно проектот да продолжи да се одвива?
Каде и кога	Каде проектот ќе биде имплементиран? Колку долго ќе трае? Како ќе започне/заврши?
Практични работи	Каква логистичка поддршка е потребна? Кои практични работи мора да бидат решени?
Финансиски средства	Која е вкупната цена на чинење? (планирање/имплементација и евалуација) Од каде ќе пристигнат неопходните средства?
Партнер	Кои се партнерите? Која е нивната улога? Кои се аранжманите за соработка?
Средства за акција	Дали проектот е подобен за било кава финансиска помош? Дали може да се користат постоечките простории за работа? (услови)?
Комуникации	Внатрешна комуникација: како кружат информациите меѓу членовите на тимот на проектот? Надворешна комуникација: дали на проектот му треба покривање од медиумите? (Зошто? Како? Кои аспекти?)
Евалуација и следење	Како и кога треба евалуацијата да биде извршена? Кои аспекти? Зошто? Какво следење се планира?

Тема: 3 ОСНОВНИ ФИНАНСИСКИ ИЗВЕШТАИ

Општа цел на темата:

Стекнување на знаења за основните финансиски извештаи кои јавните училишта законски се обврзани да ги изработуваат

Очекувани исходи – стекнати компетенции:

- Учесниците во обуката да се запознаат со поимот за средства, извори на средства, приходи и трошоци
- Учесниците во обуката да ги познаваат базичните финансиски извештаи, односно билансот на состојбата, билансот на успехот и извештајот за паричните текови и информациите кои секој од нив ги нуди на поинтељалните читајќи на извештаите;
- Учесниците во обуката да се запознаат со целите и техникиите на анализа на информациите од сметководствениот финансиски извештаи.

3.1 Финансиски извештаи-поим и значење

Финансиските извештаи претставуваат структурирано прикажување на финансиската состојба и финансиската успешност на училиштата во одреден временски период, најчесто една година. Финансиските извештаи, исто така, ги покажуваат резултатите од управувањето на раководството со ресурсите кои му се доверени. За да ја исполнат оваа цел, финансиските извештаи обезбедуваат информации за:

- средства;
- обврски;
- главнина;
- приходи и расходи, вклучувајќи ги добивките и загубите;
- улоги и распределби на сопствениците
- паричните текови и сл.

Овие информации, заедно со дополнителните информации во белешките, им помагаат на корисниците на финансиските извештаи во предвидувањето на идните парични текови, а посебно нивниот временски распоред и сигурност, како една од главните цели на нивниот интерес.

Целите на финансиските извештаи се да овозможат добивање корисни информации кои се значајни во донесувањето одлуки но, исто така, треба и да демонстрираат отчетност на корисникот за ресурсите што му се доверени.

Корисници на финансиските извештаи најчесто се: даночните обврзници, кредитори, добавувачи, медиуми, вработени итн.

Значајноста на финансиските извештаи е особено впечатлива кога ќе се согледа улогата на финансиските извештаи во предвидувачката улога, обезбедувајќи корисни информации за предвидување на нивото на ресурси кои се неопходни за продолжување на функционирањето. Исто така, финансиските извештаи им обезбедуваат информации на корисниците за тоа дали

ресурсите биле добиени и користени во согласност со законски одобрениот буџет.

Успешноста во презентирањето на финансиските трансакции обелоденети во финансиските извештаи зависи од тоа дали тие ги содржат квалитативните карактеристики, како што се: разбирливост, релевантност, вистинитост, споредливост.

Разбирливоста подразбира финансиските извештаи да бидат јасно и точно презентирани со доволно детали, со цел корисниците да го разберат нивното значење, така што просечен корисник може на едноставен начин да го согледа економското влијание на активностите на корисникот. Од таа причина, комплексните економски концепти треба да бидат исклучени од финансиските извештаи, бидејќи премногу се сложени и тешко се разбирливи за поголем број корисници.

Релевантноста овозможува финансиските извештаи да бидат навремено обезбедени и да се релевантни за потребите на корисниците за донесување одлуки, заради оценување на минатите, сегашните и на идните настани. Од таа причина, финансиските извештаи треба да се ослободат од помалку значајни информации и да содржат, пред сè, материјално значајни информации.

Вистинитоста подразбира финансиските извештаи да бидат ослободени од материјални грешки и пристрасност, да даваат доверливи информации, да ја презентираат не само пропишаната законска форма, туку и економската реалност.

Споредливоста овозможува финансиските извештаи да се споредуваат со други временски периоди заради дефинирање трендови во финансиски извршувања и позиции.

Финансискиот извештај е краен производ на сметководствениот процес и основен извор на финансиски информации. Финансиските извештаи на корисниците на тие извештаи им даваат информации за финансиската положба, успешноста и промените во финансиската положба на училиштата и со тоа им помагаат да донесат добри одлуки.

Финансиските извештаи претставуваат најсеопфатен јавно достапен извор на деловни информации што е во функција на давање поддршка на менаџерите, акционерите, кредиторите, вработените, даночните органи, регулаторните тела, конкурентските компании итн.

Исто така тие служат како појдовна основа за анализа бидејќи во нив можеме да ги најдеме сите потребни информации потребни за аспектите за финансиската кондиција на училиштата, како што се ликвидноста, ефикасното користење на расположливите средства, задолженоста, профитабилноста итн.

Со оглед на тоа што постојат голем број на корисници на финансиските извештаи постои и потреба финансиските извештаи да се структурираат и да се приспособат кон потребите во зависност од тоа дали се подготвуваат за потребите на екстерните или на интерните корисници.

3.2 Поим за средства, извори на средства, приходи и трошоци

Поимите средства, извори на средства, приходи и трошоци се составен дел на финансиските извештаи, па оттука се наметнува потребата за нивно објаснување и разграничување како би можело полесно да се разберат и интерпретираат истите.

Средствата се материјална основа во работењето на субјектите и услов за нивен опстанок и развој. Тие располагаат со различни видови средства.

Средствата со кои располага субјектот според времето што го поминуваат во него и според начинот на кој се трошат, се делат на постојани (фиксни) и тековни (обртни) средства.

Постојани (фиксни) средства се оние средства кои по нивното купување на субјектот му служат подолго од една година, односно се употребуваат повеќекратно во процесот на работа. Овие средства не се трошат целосно и одеднаш, туку делумно, така што низ процесот на работа му пренесуваат дел по дел од својата вредност на секој нов производ/услуга. И покрај тоа што долготрајно се во употреба тие изгледаат навидум непроменети и постојани. Оваа постојаност не е дадена еднаш за секогаш, затоа што тие сепак физички и вредносно постојано се трошат. Тоа значи дека постојаните (фиксни) средства по истекот на определен временски период ќе се сметаат за истрошени и ќе треба да се заменат со нови. Постојани (фиксни) средства се објектите, инсталациите и конструкциите, целокупната опрема, машините, алатите, транспортните средства и др.

Тековни (обртни) средства се оние средства кои во училиштето се задржуваат пократок временски период, до една година. Овие средства еднократно, материјално и вредносно се вградуваат во новиот производ/услуга.

Приходите претставуваат економски корисности за време на пресметковниот период во форма на прилив или зголемување на средствата, односно намалување на обврските во вообичаената активност на училиштето. Главно се остваруваат од блок дотациите до училиштата, донации, спонзорства, како и според други основи како што се кирии и др.

Расходите се намалувањата на економските корисности во времето на пресметковниот период во форма на одлив или стекнувања обврски што резултираат со намалувањето на средствата. Тоа се всушност трошоците врзани за функционирањето на училиштето, кои можат да бидат: директни (материјални трошоци за сировини, помошни материјали, плати на вработените, амортизација и износ на амортизираните вредности на основните средства во текот на годината) и индиректни и општи трошоци (маркетинг, транспорт, разни административни трошоци) и разни други околности.

3.3 Видови финансиски извештаи

Евиденцијата на деловните активности и трансакции се врши врз законска основа, или поточно, согласно Законот за сметководство на буџетите и буџетските корисници, Законот за јавна внатрешна финансиска контрола и Законот за внатрешна ревизија во јавниот сектор.

Законот за сметководство и ревизија пропишува оврска за сите правни

лица да ги евидентираат деловните промени од почетокот до крајот на годината, заклучно со 31.12 во тековната година. Деловните документи со кои компаниите даваат информации за остварените финансиски резултати и трансакции се финансиските извештаи. Тие даваат информации за финансиската состојба, успешноста и промената на финансиската состојба на компанијата. Основните финансиски извештаи мораат да дадат точен, вистинит и целосен преглед на приходите и другите приливи, расходите и другите одливи, како и состојбата на средствата, обврските и изворите на средствата.

Основните финансиски извештаи се составуваат за фискална година. Обликот и содржината на финансиските извештаи ги пропишува министерот за финансии.



Шематски приказ бр.1 Основни финансиски извештаи во јавните училишта

Училиштата се должни најмалку еднаш годишно да вршат усогласување на своите побарувања и обврски со состојбата на средствата и нивните извори искажани во сметководството со фактичката состојба што се утврдува со попис на 31 декември.

Основните финансиски извештаи, заедно со образложението кон нив ја сочинуваат завршната сметка која секое училиште ја доставува до Општината, најдоцна до 1 март во тековната година за претходната фискална година.

Вкупниот сет на финансиски извештаи кои ги изработува едно училиште се:

- Биланс на состојба (Извештај за финансиската состојба);
- Биланс на успех (Извештај за сеофайната добивка);
- Преглед на јаричните шекови (Извештај за јаричните шекови);
- Квартални финансиски извештаи

Билансот на состојба и билансот на успех се меѓусебно поврзани извештаи, не само затоа што остварениот резултат искажан во билансот на успех претставува промена на нето имотот на претпријатието, туку и затоа

што недовршените работни операции на денот на изработка на билансот бараат алокација на трошоците и предвидување на расходите од една страна и предвидување на приходите од друга страна. Бидејќи сите расходи во билансот на успехот се како последица на намалувањето на активата и зголемувањето на обврските, а сите приходи последица на зголемувањето на активата или намалувањето на обврските, јасно е дека пресметувањето на резултатот цврсто е поврзан со проценувањето.

Основните финансиски извештаи мораат да се чуваат трајно и во изворна форма.

Основните финансиски извештаи се составуваат за фискалната година и тоа на македонски јазик и во денари.

3.3.1 Биланс на состојба

Етимолошки, зборот „биланс“ потекнува од двата латински збора „*bilanx libra*“ (вага со два таса), што укажува на некои негови формални обележја како што се: со билансот нешто се мери и се искажува резултат и дека тоа што се мери се искажува од два аспекта и дека тие два аспекта се доведуваат во рамнотежа. Постои и друго мислење дека зборот биланс би можел да потекнува и од старофранцуските зборови „*bil*“ и „*an*“ кои значат годишна сметка.

Билансот на состојбата обезбедува информации за состојбата на училиштето во еден конкретен момент. Доколку сакаме да обезбедиме информација за билансната сума, односно информација за промена на вредноста на имотот од една страна, како и обврските и капиталот од друга страна и информациите за резултатите на претпријатието, неопходно е да се изврши споредба на претходното и тековното работење на училиштето.

Основна карактеристика на билансот на состојбата е рамнотежата помеѓу двете страни: активата и пасивата. Активата ги содржи средствата а пасивата изворите на средствата. Рамнотежата се прикажува преку равенката:

Акџива = Пасива, односно Средсџива = Извори

Според С. Арсов ова е билансната рамнотежа што мора да постои во секој момент и која прилегува од карактерот на самото двојно книговодство. Равенката на едноставен начин прикажува дека за да функционира училиштето, тоа мора да располага со средства, а за да ги обезбеди средствата тоа мора да користи соодветни финансиски извори во ист вкупен износ.⁴⁾

Некои од позначајните карактеристики на биланс на состојбата се:

билансот на состојбата е статистички преглед кој ја набљудува компанијата во даден момент;

билансот на состојбата е кумулативен преглед, што значи дека прикажаната состојба на средствата и изворите во него, се резултат на сите активности на училиштето од формирање до денот на составување на билансот;

вредностите на ставките на билансот се искажуваат според нивниот износ при набавката на средствата или склучување на договорот, коригирани за промените што настанале во меѓувреме, како резултат на амортизација на

средствата и отплата на кредитите.

Активата на билансот на состојбата ги опфаќа средствата, кои се класифицирани според нивниот општ вид на постојани и обртни, а потоа според степенот на нивната ликвидност т.е. брзината на нивното претворање во пари.

Ставките од пасивата во билансот на состојбата се класифицираат и подредуваат според потеклото на изворите (сопствен капитал, и други извори) и според рочноста. Според нашите прописи најпрво се наведува сопствениот капитал, трајните извори без обврска за враќање, потоа долгорочните и на крајот краткорочните обврски.⁵⁾

Долгорочните и краткорочните обврски ги сочинуваат оние извори на финансирање кои создаваат обврска за враќање, класифицирани се според рокот на достасување. Вообичаено краткорочните извори се оние што имаат рок на достасување покуц од една година. Билансот на состојбата претставува извонредно корисен извештај за менаџерите, кредиторите и државните органи но сепак има неколку недостатоци, на пример во билансот не се опфатени елементи, како квалитетот на менаџментот, кадровскиот потенцијал и други.⁶⁾

Билансот на состојба е една од почетните точки за анализата. Тој обезбедува информации за ресурсите на училиштето, средствата, обврските, ликвидноста и солвентноста на фирмата.

3.3.2 Биланс на успех

За разлика од билансот на состојбата, во билансот на успех се прикажани сите приходи и расходи кои ги направило училиштето за даден временски период. Додека билансот на состојбата овозможува увид во состојбата на училиштето, билансот на успехот овозможува увид во тоа какви се финансиските резултати од работењето на училиштето.

Билансот на успех претставува преглед на вкупните приходи и расходи на училиштето за определен временски период, најчесто една година, односно за остварениот финансиски резултат (профитабилност) од работењето на училиштето - реализираниот профит (добивка) или реализираната загуба. Бидејќи се работи за биланс и овде постои рамнотежа која се изразува со следната равенка:

$$\begin{aligned} \text{Приходи} &= \text{Расходи} + \text{Добивка} \\ &\text{или} \\ \text{Приходи} + \text{Загуба} &= \text{Расходи} \end{aligned}$$

Целта на билансот на успех е да се утврди финансискиот резултат како разлика меѓу приходите и расходите.

Тој претставува пресметка која ги опфаќа сите приходи и расходи во определен временски период, направен на начин на кој јасно се воочуваат видот, висината и изворите на остварениот резултат.

Билансот на успехот се состои од неколку сегменти:

- приходи остварени во некој на одредениот период;
- трошоците направени во истиот период;
- разлика од приходите и трошоците која се нарекува бруто добивка односно добивка пред оданочување која е под дејство на каматни стапки, вонредни приходи и расходи;
- нето добивка која е резултат на активностите на предпријатието во набљудуваниот период и претставува одраз на ефикасноста на работење на фирмата и успешноста на менаџментот.

Сите расходи во билансот на успехот имаат последица смалување на активата или раст на обврските, а сите приходи ја зголемуваат активата или ги намалуваат обврските. Позитивен финансиски резултат претставува зголемување на сопствените извори на средства а негативен финансиски резултат покажува дека расходите се поголеми од приходите т.е. смалување на изворите на средства. Кај биланс на успех во вид на листа прво се прикажуваат приходите, под нив се прикажуваат расходите и третот дел – финансискиот резултат.

Билансот на успех е многу важен за менаџментот на претпријатието бидејќи со негова анализа менаџерите знаат дали во текот на работењето е остварен профит или загуба и колку изнесуваат тие. Со анализата на поодделни позиции од билансот може да согледа во кои сегменти од работењето се можни подобрувања во идните периоди во смисла на зголемување на поодделни приходи и намалување на поодделни расходи од работењето на училиштето. Преглед и анализа на билансот на успех им е потребна и е од голема корист и на екстерните корисници како што се инвеститорите, вложувачите на капитал, доверителите, кредиторите и др, кои во иднина можеби ќе бидат потенцијални партнери на истото претпријатие. Доколку билансот на успехот прикажува загуба или евентуално мала добивка, тогаш соработниците ќе бидат многу претпазливи а некои и ќе ја напуштат соработката.

3.3.3 Извештај за готовински текови

Извештајот за паричните текови е составен дел на основните финансиски извештаи кои ги покажуваат изворите на прибирање и начинот на употреба на парите. Основни елементи на извештајот за паричните текови се примањата и издавањето на пари и овие активности се разделуваат во три вида активности: деловни, инвестициски и финансиски.

3.3.4 Квартални финансиски извештаи

Буџетските корисници како што се училиштата покрај претходно споменатите видови извештаи задолжително изработуваат и квартални финансиски извештаи. Главните корисници на кварталните финансиски извештаи се Министерството за финансии и Советот на општината.

Извештајот содржи податоци за:

- Планиран буџет за годината

- Планирани расходи за извештајниот квартал
- Осстварени расходи во извештајниот квартал
- Разликање меѓу планираниите и осстварениите расходи во кварталот
- Образложение за сите поголеми разлики
- Образложение за дејствата кои ќе се преземаат за да се коригираат разликите
- Кумулативен вкупен износ на приходите и расходите до тој датум
- Планиран резултат

Образложението ги појаснува причините за било какви поголеми отстапувања кои се случиле во текот на извештајниот квартал, дејствата кои ќе се преземат за да се поправи ситуацијата. Главниот финансиски квартален извештај доставен до Министерството за финансии треба да е во формат на буџетски квартален извештај (за оваа цел, МФ пропишува стриктна форма на извештајот). Министерството може да ги достави податоците на други корисници, на пример, на Народната Банка на РМ, Државниот Завод за статистика и надлежните министерства, ЗЕЛС, странски претставници (Светската Банка, ММФ, ЕУ, институти за истражување).

3.4 Улогата на директорот во изработката и анализата на финансиските извештаи

Клучна е улогата на директорот во финансиското планирање и неговото учество во изготвувањето на годишните и кварталните финансиски планови. Но, покрај финансиски планови, училиштето прави и финансиски извештаи.

За успешно работење на училиштето и за успешното извршување на менаџерската функција, неопходно е да се познаваат основните претпоставки за анализата на финансиските извештаи. **Одлуките кои директорот ги носи од областа на финансиското работење треба да овозможат навремено подмирување на обврските и обезбедување на пораст на средствата, согласно растот на потребите на училиштето. Ова е можно само доколку финансиските одлуки се носат врз основа на анализа на финансиските извештаи, односно правилно планирање на активата, заради рационално и ефикасно реализирање на пасивата.**

Основните финансиски извештаи ги потпишува овластеното лице на буџетот и буџетскиот корисник (директорот) или лицето коешто тој ќе го овласти.

Корисни информации:

- Извештаите за финансиското работење во училиштето покрај погоре наведениите објавуваат и:
- Извештаи за потребите и месечните обврски на училиштето;
- Квартални извештаи од работењето;
- Даночен биланс.

Секој месец до 15-ти во месецот се изработува месечен извештај за обврските во претходниот месец по ставки за трошење. Извештајот се испраќа

до Општината и во истиот се назначуваат потребите за вкупните обврски по вкупен основ, по основ на тужени и неутужени обврски. Тоа е образецот „М“, со разлика дали станува збор за средно или за основно образование.

Кварталните извештаи се изработуваат после секој квартал и финансиски го покажуваат работењето по ставки на трошење и тука се изработува извештај „К2“, каде по основ на тужени и нетужени обврски, по ставки се прикажува потребата за трошење. Годишниот извештај - завршната сметка, покажува: биланс на сосотојба; биланс на приходи и расходи; посебни податоци; структура на податоци и даночен биланс.

Билансот на состојба ги покажува средствата и нивните извори, го покажува капиталот на субјектот. Средствата се поделени како активни конта и пасивни конта. Техничката изработка покажува еднаквост на активата и пасивата. Билансот на приходи и расходи го покажува финансискиот успех на субјектот. Тука се внесуваат податоци по контата за трошење и контата на приход. Исто така, се внесува пресметаната добивка или загуба во зависност од разликата помеѓу расходите и приходите со пресметаниот данок од истото, односно овде се гледа успехот на субјектот.

Посебните податоци ја покажуваат состојбата по одредени ставки потребни за евиденција како комунални, капитални и слични податоци. Структурата на податоци покажува кој од соодветниот приход по кој основ доаѓа. Имено, кај училиштата со поголем обем на работа приходите може да бидат и по други основи освен од образвната дејност. Така на пример, во едносредно училиште приходи може да се остваруваат и од трговска дејност на големо или на мало и слично. Овде се внесува и соодветна шифра според тоа од која дејност е приходот прикажан според номенклатурата на дејностите. Секој приход си носи свое обележје од производна или трговска дејност и слично.

Даночниот биланс го покажува износот на данокот од добивката, пресметан со или без даночните олеснувања или зголемувања, пресметан и порамнет со обврската од минатата година со цел негово точно пресметување за плаќање или враќање по завршната сметка. Овај извештај е од трајна вредност на чување и истиот откако ќе биде изготвен се изнесува на седница на Управен одбор од каде се добива Одлука за негово прифаќање или се носат соодветни примедби. Истиот е потпишан од сметководителот и директорот на училиштето. Потоа одлуката од училишниот одбор се испраќа до: Централен регистер на Р. Македонија; Државен завод за ревизија; Министерство за образование и наука; Управата за јавни приходи (каде се доставува само даночниот биланс); Општината каде како субјект постои училиштето; Архивата на училиштето.

Прилог 6: Биланс на состојба

Период												Контролор													
1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6
Вид работа			Идентификационен број (ЕМБС)									Резервни кодекси													

Назив на субјектот _____

Адреса, седиште и телефон _____

Единствен даночен број _____

БИЛАНС НА СОСТОЈБАТА
на ден _____ 200__ година

(во денари)

ПОЗИЦИЈА	Ознак за АОП	И з н о с			
		Претходна година (почетна состојба)	Тековна година		
			Бруто	Исправка на вредноста	Нето (4-5)
1	2	3	4	5	6
А К Т И В А:					
А. ПОБАРУВАЊА ЗА ЗАПИШАНА НЕУПЛАТЕН КАПИТАЛ	001				
Б. ПОСТОЈАНИ СРЕДСТВА (003 + 009 + 014)	002				
1. НЕМАТЕРИЈАЛНИ СРЕДСТВА (од 004 до 008)	003				
1.1 Основачки издатоци	004				
1.2. Издатоци за истражување и развој	005				

I.3. Концесии, патенти, лиценци, заштитни знаци и слични права	006				
I.4. Гудвил	007				
I.5. Аванси за нематеријални средства	008				
II. МАТЕРИЈАЛНИ СРЕДСТВА (од 010 до 013))	009				
II.1. Земјишта и згради	010				
II.2. Постройки и опрема	011				
II.3. Алат, погонски и канцелариски инвентар, мебел и транспортни средства	012				
II.4. Аванси за материјални средства и материјални средства во подготовка	013				
III. ФИНАНСИСКИ СРЕДСТВА (ДОЛГОРОЧНИ) (од 015 до 021)	014				
III.1. Вложувања (во акции и удели) во поврзани субјекти	015				
III.2. Заеми на поврзани субјекти	016				
III.3. Учество во вложувања (партиципација)	017				
III.4. Заеми со кои субјектот е поврзан врз основа на учество во вложувањето	018				
III.5. Вложувања во долгорочни хартии од вредност	019				
III.6. Останати вложувања (дадени кредити, депозити, задолжителни долгорочни вложувања)	020				
III.7. Откупени сопствени акции	021				
В. ТЕКОВНИ СРЕДСТВА (обртни средства) (023 + 028 + 034 + 038)	022				
Г. ЗАЛИХИ (од 024 до 027)	023				

1. Суровини и други материјали	024				
2. Производство во тек (недовршено производство и полупроизводи)	025				
3. Трговски стоки и готови производи	026				
4. Аванси, депозити и кауции	027				
II. ПОБАРУВАЊА (од 029 до 033)	028				
1. Побарувања од купувачите	029				
2. Побарувања од поврзани субјекти	030				
3. Побарувања од субјектот врз основа на учество во вложувањето	031				
4. Останати побарувања	032				
5. Платени трошоци за идните периоди и недостасана наплата на приходи (АВР)	033				
III. ФИНАНСИСКИ ВЛОЖУВАЊА (КРАТКОРОЧНИ) (од 035 до 037)	034				
1. Вложувања (во акции и удели) во поврзани субјекти	035				
2. Откупени сопствени акции	036				
3. Останати вложувања	037				
IV. ПАРИЧНИ СРЕДСТВА И ХАРТИИ ОД ВРЕДНОСТ	038				
Г. ВКУПНА АКТИВА (001 + 002 + 022)	039				
Д. ВОНБИЛАНСНА ЕВИДЕНЦИЈА - АКТИВА	040				

П О З И Ц И Ј А	Ознака на АОП	И З Н О С	
		Претходна година (почетна состојба)	Износ на денот на билансирањето (тековна година)
1	2	3	4
ПАСИВА:			
A. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВИ	041		
(042 + 043 + 044 + 045 + 050 - 051 + 052 - 053)			
I. ЗАПИШАН КАПИТАЛ	042		
II. ПРЕМИИ НА ЕМИТИРАНИ АКЦИИ	043		
III. РЕВАЛОРИЗАЦИОНА РЕЗЕРВА	044		
IV. РЕЗЕРВИ	045		
(од 046 до 049)			
1. Законски резерви	046		
2. Резерви за сопствени акции	047		
3. Статутарни резерви	048		
4. Останати резерви	049		
V. АКУМУЛИРАНА ДОБИВКА	050		
VI. ПРЕНЕСЕНА ЗАГУБА (-)	051		
VII. ДОБИВКА ЗА ФИНАНСИСКАТА ГОДИНА	052		
VIII. ЗАГУБА ЗА ФИНАНСИСКАТА ГОДИНА	053		
Б. РЕЗЕРВИРАЊА ЗА ОБВРСКИ И ТРОШОЦИ	054		
(од 055 до 057)			
1. Резервирања за пензии и слични обврски	055		
2. Резервирања за даноци	056		
3. Останати резервирања	057		
В. ОБВРСКИ СПРЕМА ДОВЕРИТЕЛИ	058		
(059 + (од 064 до 071) или 058= (075+076)			
1. Обврски по основ на обврзници (060 + 063)	059		
а. Обврски по основ на обични обврзници (061 + 062)	060		

а. 1. Долгорочни обврски по основ на обични обврзници	061		
а. 2. Краткорочни обврски по основ на обични обврзници	062		
б. Обврски по основ на конвертибилни обврзници	063		
2. Обврски по заеми и кредити	064		
3. Обврски за аванси, депозити и кауции	065		
4. Обврски спрема добавувачи (доверители по основ на работење)	066		
5. Обврски за меници и чекови	067		
6. Обврски спрема поврзани субјекти	068		
7. Обврски спрема субјекти со кои субјектот е поврзан по основ на учество во вложувањата	069		
8. Останати обврски вклучувајќи го данокот и социјалното осигурување	070		
9. Обврски по основ на учество во резултатот	071		
Г. ОДЛОЖЕНО ПЛАЌАЊЕ НА ТРОШОЦИ И ПРИХОДИ ВО ИДНИТЕ ПЕРИОДИ (ПВР)	072		
Д. ВКУПНА ПАСИВА (ВКУПЕН КАПИТАЛ И ОБВРСКИ) (041 + 054 + 058 + 072)	073		
Г. ВОНБИЛАНСНА ЕВИДЕНЦИЈА - ПАСИВА	074		
І. ОБВРСКИ СПРЕМА ДОВЕРИТЕЛИ (ДОЛГОРОЧНИ)	075		
ІІ. ОБВРСКИ СПРЕМА ДОВЕРИТЕЛИ (КРАТКОРОЧНИ)	076		

Лице одговорно за составување на билансот: Име и презиме _____

Лице одговорно за составување на билансот: Целосен назив на субјектот _____

Во _____ На ден _____	Лице одговорно за составување на билансот	М.П.	Раководите

Прилог 7: Биланс на успех

1 2 3	4 5 6 7 8 9 10 11	12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26
Вид раб.	Идентификационен број	Резервни кодекси

Период: 04/09/2012 Контролор: 778010322090310

Назив на субјектот: _____
 Адреса, седиште и телефон: _____
 Единствен даночен број: _____
 (корисници на средства од Буџетот)

ПРИХОДИ И РАСХОДИ во текот на годината -
- Биланс на приходите и расходите
 од 1 јануари до 31.12 2016 година (во денари)

Ред. број	Група на сметки, или сметка	ПОЗИЦИЈА	Ознака на АОГ	И з н о с	
				Претходна година	Тековна година
1	2	3	4	5	6
		РАСХОДИ:			
		I. ТЕКОВНИ РАСХОДИ (002+007+012+020+024+029+033+039)	0 0 1	21911365	22769689
		а) ПЛАТИ И НАДОМЕСТОЦИ (од 003 до 006)	0 0 2	19166483	20084311
1.	401	Плати и додатоци	0 0 3	13991454	14661512
2.	402	Придонеси за социјално осигурување	0 0 4	5175029	5422799
3.	403	Останати придонеси од плати	0 0 5		
4.	404	Надоместоци	0 0 6		
		б) РЕЗЕРВИ И НЕДЕФИНИРАНИ РАСХОДИ (од 008 до 011)	0 0 7		
5.	411	Финансирање на нови програми и потпрограми	0 0 8		
6.	412	Постојана резерва (непредвидливи расходи)	0 0 9		
7.	413	Тековни резерви (разновидни расходи)	0 1 0		
8.	414	Резерви за капитални расходи	0 1 1		
		в) СТОКИ И УСЛУГИ (од 013 до 019)	0 1 2	2744882	2685378
9.	420	Патни и дневни расходи	0 1 3	24492	
10.	421	Комунални услуги, греење, комуникација и транспорт	0 1 4	1196067	1152230
11.	423	Материјали и ситен инвентар	0 1 5	331308	300099
12.	424	Поправки и тековно одржување	0 1 6	183212	154728
13.	425	Договорни услуги	0 1 7	965960	1030533
14.	426	Други тековни расходи	0 1 8	43843	47788
15.	427	Привремени вработувања	0 1 9		

Страна 2

Ред. број	Група на сметки, или сметка	ПОЗИЦИЈА	Ознака на АОГ	И з н о с											
				Претходна година						Тековна година					
1	2	3	4	5						6					
		г) ТЕКОВНИ ТРАНСФЕРИ ДО ВОНБУЏЕТСКИ ФОНДОВИ (од 021 до 023)	0 2 0												
16.	431	Трансфери до Фондот за ПИОМ	0 2 1												
17.	432	Трансфери до Агенц. за вработување	0 2 2												
18.	433	Трансфери до Фондот за здравствено осигурување	0 2 3												
		д) ТЕКОВНИ ТРАНСФЕРИ ДО ЕЛС (од 025 до 028)	0 2 4												
19.	441	Дотации од ДДВ	0 2 5												
20.	442	Наменски дотации	0 2 6												
21.	443	Блок дотации	0 2 7												
22.	444	Дотации за делегирани одделни надлежности	0 2 8												
		ѓ) КАМАТНИ ПЛАЌАЊА (од 030 до 032)	0 2 9												
23.	451	Каматни плаќања кон нерезидентни кредитори	0 3 0												
24.	452	Каматни плаќања кон домашни кредитори	0 3 1												
25.	453	Каматни плаќања кон други нивоа на власт	0 3 2												
		е) СУБВЕНЦИИ И ТРАНСФЕРИ (од 034 до 038)	0 3 3												
26.	461	Субвенции за јавни претпријатија	0 3 4												
27.	462	Субвенции за приватни претпријатија	0 3 5												
28.	463	Трансфери до невладини организации	0 3 6												
29.	464	Разни трансфери	0 3 7												
30.	465	Исплати по извршени исправи	0 3 8												
		ж) СОЦИЈАЛНИ БЕНЕФИЦИИ (од 040 до 043)	0 3 9												
31.	471	Социјални надоместоци	0 4 0												
32.	472	Плаќања на бенефиции од Фондот за ПИОМ	0 4 1												
33.	473	Плаќање на надоместоци од Агенцијата за вработување	0 4 2												
34.	474	Плаќање на надоместоци од Фондот за здравствено осигурување	0 4 3												
		II. КАПИТАЛНИ РАСХОДИ (од 045 до 054)	0 4 4												
35.	480	Купување на опрема и машини	0 4 5							147900				83420	
36.	481	Градежни објекти	0 4 6							93600				33525	
37.	482	Други градежни објекти	0 4 7												
38.	483	Купување на мебел	0 4 8							44500				39895	
39.	484	Стратешки стоки и други резерви	0 4 9												
40.	485	Вложување и нефинансиски средства	0 5 0							9800				10000	
41.	486	Купување на возила	0 5 1												
42.	487	Капитални трансфери до вонбуџетски фондови	0 5 2												
43.	488	Капитални дотации до ЕЛС	0 5 3												
44.	489	Капитални субвенции за претпријатија и невладини организации	0 5 4												

2

Ред. број	Група на сметки, или сметка	ПОЗИЦИЈА	Ознака на АОГ	И з н о с											
				Претходна година						Тековна година					
1	2	3	4	5						6					
		III. ОТПЛАТА НА ГОТОВИНА (од 056 до 058)	0 5 5												
45.	491	Отплата на главнина до нерезидентни кредитоти	0 5 6												
46.	492	Отплата на главнина кон домашни институции	0 5 7												
47.	493	Отплата на главнина до други нивоа на власт	0 5 8												
		A. ВКУПНО РАСХОДИ (001 + 044 + 055)	0 5 9							22059265				22853109	
		B. ОСТВАРЕН ВИШОК НА ПРИХОДИ-ДОБИВКА ПРЕД ОДАНОЧУВАЊЕ (103 минус 059)	0 6 0												
48.	811, 812 и 813	B. ДАНОЦИ, ПРИДОНЕСИ И ДРУГИ ДАВАЧКИ ОД ВИШОКОТ НА ПРИХОДИТЕ-ДОБИВКАТА ПРЕД ОДАНОЧУВАЊЕ	0 6 1												
		Г. НЕТО ВИШОК НА ПРИХОДИ-ДОБИВКА ПО ОДАНОЧУВАЊЕ (060 минус 061)	0 6 2												
		Д. РАСПОРЕДУВАЊЕ НА НЕТО ВИШОКОТ НА ПРИХОДИТЕ-ДОБИВКАТА (од 064 до 066)	0 6 3												
49.	830	За покривање на загуба	0 6 4												
50.	831	За поврат во буџетот односно фондот	0 6 5												
51.	833	За пренос во наредната година	0 6 6												
		Г. ВКУПНО (059+060)=105 ако 061 е поголемо од 060 тогаш (059 + 061) = 105	0 6 7							22059265				22853109	
		ПРИХОДИ:													
		I. ДАНОЧНИ ПРИХОДИ (од 069 до 076)	0 6 8												
52.	711	Данок од доход, од добивка и од капитални добивки	0 6 9												
53.	712	Придонеси за социјално осигурување	0 7 0												
54.	713	Даноци од имот	0 7 1												
55.	714	Домашни даноци на стоки и услуги	0 7 2												
56.	715	Данок од меѓународна трговија и трансакции (царини и давачки)	0 7 3												
57.	716	Еднократни посебни такси	0 7 4												
58.	717	Даноци на специфични услуги	0 7 5												
59.	718	Такси на користење или дозволи за вршење на дејност	0 7 6												
		II. НЕДАНОЧНИ ПРИХОДИ (од 078 до 082)	0 7 7												
60.	721	Претприемачки приход и приход од имот	0 7 8												
61.	722	Глоби, судски и административни такси	0 7 9												
62.	723	Такси и надоместоци	0 8 0												
63.	724	Други владини услуги	0 8 1												
64.	725	Други неданочни приходи	0 8 2												

Страна 4

Ред. број	Група на сметки, или сметка	ПОЗИЦИЈА	Ознака на АОГ	И з н о с									
				Претходна година					Тековна година				
1	2	3	4	5					6				
		III. КАПИТАЛНИ ПРИХОДИ (од 084 до 087)	0 8 3										
65.	731	Продажба на капитални средства	0 8 4										
66.	732	Продажба на стоки	0 8 5										
67.	733	Продажба на земјиште и нематеријални сложувања	0 8 6										
68.	734	Приходи од дивиденди	0 8 7										
		IV. ТРАНСФЕРИ И ДОНАЦИИ (од 089 до 092)	0 8 8										
69.	741	Трансфери од други нивоа на власт	0 8 9										
70.	742	Донации од странство	0 9 0										
71.	743	Капитални донации	0 9 1										
72.	744	Тековни донации	0 9 2										
		V. ДОМАШНО ЗАДОЛЖУВАЊЕ (од 094 до 096)	0 9 3										
73.	751	Краткорочни позајмици од земјата	0 9 4										
74.	753	Долгорочни обврзници	0 9 5										
75.	754	Друго домашно задолжување	0 9 6										
		VI. ЗАДОЛЖУВАЊЕ ВО СТРАНСТВО (од 098 до 100)	0 9 7										
76.	761	Меѓународни развојни агенции	0 9 8										
77.	762	Страјнски влади	0 9 9										
78.	769	Други задолжувања во странство	1 0 0										
		VII. ПРОДАЖБА НА ХАРТИИ ОД ВРЕДНОСТ											
79.	771	Продажба на хартии од вредност	1 0 1										
		VIII. ПРИХОДИ ОД ОТПЛАТА НА ЗАЕМИ											
80.	781	Приходи од наплатени дадени заеми	1 0 2										
		A. ВКУПНО ПРИХОДИ (068+077+083+088+093+097+101+102)	1 0 3										
81.	890	Б. НЕПОКРИЕНИ РАСХОДИ (059 +061 минус 103)	1 0 4										
		В. ВКУПНО: (103 + 104 = 067)	1 0 5										
82.		Г. ПОСЕБНИ ПОДАТОЦИ: Просечен број на вработени врз основа на часовите на работа во пресметковниот лериод (цел број)	1 0 6										

Во _____

Лице одговорно за составување

М.П.

Раководител,

На ден _____

Образецот е пропишан со Правилникот за обликот и содржината на билансот на состојбата и билансот на приходите и расходите за буџетите и буџетските корисници („Сл. весник на РМ“, бр. 175/11)

Тема: 4 ПРИНЦИПИ НА СМЕТКОВОДСТВО И ФИНАНСИСКИ МЕНАЏМЕНТ

Општа цел на темата:

Стекнување на знаења од областа на сметководството и финансиското управување на јавните училишта

Очекувани исходи – стекнати компетенции:

- Учесниците во обукаа да се запознаат со поимот сметководство и обврските кои ги има сметководителот во училиштето
- Учесниците во обукаа да ја согледаат потребата од познавање на основите на сметководството, како и начелата по кои истото се извршува
- Учесниците во обукаа ефикасно да ги организираат финансиските активности
- Учесниците во обукаа да ги користат финансиските плански документи и извештаи како основа за донесување на финансиски одлуки
- Учесниците во обукаа да го познаваат начинот на контрола на финансиските активности

4.1 Што е сметководство и обврски на сметководителот?

Сметководството е важно за сите видови организации што имаат финансиски активности. На прашањето што претставува сметководството некои луѓе сметаат дека тоа е:

- само книговодство и сметководителот работи само да бележи финансиски трансакции, додека финансиските информации и извештаи имаат историски карактер.

Други пак сметаат дека:

- сметководството работи за да се обезбедат клучни информации за финансискиот менаџмент, буџетирањето, финансиското планирање и пројективно известување.

Но и двете мислења се точни. Првото укажува на едноставната задача и професија на сметководителот, додека втората укажува на многу значајна и централна улога што ја има сметководителот за менаџментот на училиштето.

Законот за сметководство за буџетите и буџетските корисници, укажува дека сметководителите треба да станат лица кои обезбедуваат информации, а не само лица кои бележат трансакции.

Со поврзување на сметководството со информациските потреби на сметководството настана и поделбата на сметководството на: - финансиско сметководство - трошковно сметководство - управувачко сметководство.

Финансиското сметководство претставува темел на сметководствениот систем кој е во функција на евиденција на настанатите деловни случувања, како и составување и изработка на пропишаните финансиски извештаи (биланси, извештај за приходите и расходите, приливите и издатоците, из-

вештај за расходите според функционалната класификација, извештај за паричните текови, извештај за промените во вредностите и обемот на имотот и обврските, извештај за обврските), првенствено наменети за надворешните корисници. Важна карактеристика на финансиското сметководство е процесирање на информациите кои се однесуваат на минатите работни процеси, како и на тоа дека тоа е пропишано и првенствено во функција на надворешното известување. Во сметководствениот систем, финансиското сметководство е регулирана со Законот за буџетите и Законот за сметководството на буџетите и буџетските корисници, како и подзаконски акти донесени врз основа на овие закони, како што се: Правилникот за класификација на приходите, Правилникот за класификација на расходите, Правилникот за сметководството за буџетите и буџетските корисници, Правилник за примена на меѓународните сметководствени стандарди за јавниот сектор на готовинска основа и други.

Сметководството на трошоците е дел од сметководството фокусирано на утврдување и распределба на трошоците по активности, процеси, програми, проекти и слично. Сметководство на трошоците е дел од сметководството кое вклучува утврдување, распределба, планирање, анализа, контрола и оценка на трошоците.

Управувачкото сметководство е дел од сметководството кое е фокусирано на обезбедување на информации првенствено на внатрешните корисници, односно директорите, за потребите на деловното одлучување. Информациите од управувачкото сметководство се користат за потребите на планирањето (поставување цели, подготовка на буџетот и сл.), како и контрола на реализацијата во однос на планираното, како и анализа на отстапувањата и нивните причини и последици.

Во следната табела накратко ќе се разграничат разликите меѓу трошковното и управувачкото сметководство во однос на финансиското⁵.

Табела 1: Разлики меѓу трошковно и финансиско сметководство

Трошковно и управувачко сметководство	Финансиско сметководство
Не е пропишано со закон	Пропишано е со закон
Формат според одлука на раководството	Стандарден формат
Детален преглед на сите нивоа на одговорност, покажува резултати на одделни програми или проекти	Ги покажува резултатите на работење во целина
Вклучува и непарични ставки	Ставките се искажани исклучиво во пари
Свртено кон минатото и иднината (механизам на планирање)	Поглед кон минатото (го опфаќа само изминатиот период)
Се дистрибуира внатре во училиштето, воглавно заради потребата да се добијат информации	Се даваат извештаи за надворешни корисници

5 Министерство за финансии, Насоки за трошковно и управувачко сметководство, Скопје, 2014

Известување се врши по потреба (почесто известување – периодично)	Според пропишани рокови за известување (годишно, полугодишно, квартално)

Меѓусебната поврзаност на финансиското и управувачкото сметководство е потребна заради создавање на информациски основи за потребите на управувањето. Сите делови на сметководство треба да се сметаат како единствен систем за известување кој во исто време треба да ги задоволи потребите за информации на внатрешните корисници, но и да обезбеди податоци за надворешните финансиски извештаи. Исто така, важно е да се истакне дека опфатот и структурата на податоците во финансиското сметководство, претставува основа за развој на аналитика и подетална разработка на податоците за потребите на интерните пресметки и системот за внатрешно известување. Клучна разлика меѓу трошковното и управувачкото сметководство во однос на финансиското е дека трошковното и управувачкото сметководство е наменето за внатрешни употреба и не е регулирано со посебни прописи. Содржината на интерните извештаи и обработката на податоците која претходи на нивното изготвување по правило, не е можно или соодветно да се пропишат или прецизно да се дефинираат, бидејќи со тоа се губи можноста за сметководствено препознавање и опфаќање специфичности на поодделни дејности и флексибилност во креирањето на интерните извештаи во согласност со барањата на пооделните внатрешни корисници. Интерните пресметки и системите за известување ги обликуваат самите буџетски корисници, водејќи сметка за спецификите на своите дејности, активности и работни процеси, информационите барања на директорите и развиеноста на деловниот и сметководствениот систем. Важно е да се нагласи дека внатрешните пресметки и системите за известување треба да бидат усогласени со намената, целта и задачите на работењето и треба да бидат во функција на квалитетно и целосно известување за постигнатите резултати за различни нивоа на раководители.

Соодветно на горенаведеното сметководителите во училиштата мора да знаат и да можат:

- Да подготвуваат и да го контролираат буџетот и да се запознаат со буџетските техники, како на пример, нулта-буџетирање, буџетирање на перформансите (вклучувајќи планирање, програмирање и систем на буџетирање)
- Да обезбедат сметководствени информации за директориите на училиштата за планирање и контрола на разни функции. Ова се нарекува управувачко сметководство
- Да ги подготвят сите фискални извештаи кои треба да се поднесат до разни involvirani страни
- Да делуваат како финансиски советници на директориите

4.2 Основни сметководствени принципи

Законот за сметководство за буџетите и буџетските корисници пропиша обврска секое училиште да воспостави сметководствена евиденција која ќе биде ажурна, точна и сеопфатна. Сметководствената евиденција се води за сите сметки односно 903,787,785.

Тоа подразбира задолжителна примена на пропишаните деловни книги, и тоа:

- *основни книги: дневник, главна книга, книга на благајна (касов извештај) и*
- *помошни книги: книга на влезни фактури, книга на излезни фактури, книга за набавка, пописни листи (за материјали, ситен инвентар и основни средства) и книга за побарувањата и обврските.*

Внесувањето на податоци во деловните книги мора да се врши врз основа на веродостојни, вистинити и уредни документи. Според законот, за сметководствен документ се смета писмен документ за настаната сметководствена промена т.е. трансакција. Тој служи како основа за внесување на трансакцијата во финансиските документи, но воедно е и основа за контрола и ревизија. Сметководствените документи се чуваат во изворна форма, или електронски.

Покрај наведеното, училиштето треба навремено и точно да ги евидентира сите сметководствени настани кои се однесуваат за календарската година, што подразбира дека и другите сметководствени документи (фактури, времени ситуации, испратници и слично) кои се однесуваат за годината, а се пристигнати во јануари или февруари наредната година, треба да се евидентираат во тековната сметководствена евиденција.

Заради потврдување дека сметководствената евиденција е точно и ажурно водена од одговорниот сметководител, потребно е да се спроведе квалитетен попис на сите средства, побарувања и обврски, а состојбата да се спореди и да се усогласи со сметководствената евиденција. Врз основа на изнесеното треба да се потенцира дека не е возможно да се изврши успешно усогласување на сметководствената со пописната состојба, доколку сметководствената евиденција е нецелосна и неажурна, или доколку пописот на средствата, побарувањата и обврските не е извршен според одредбите од Правилникот за сметководството за буџетите и буџетските корисници.

Со попис се утврдува состојбата на паричните средства, хартиите од вредност, материјалните и нематеријалните средства кои се во употреба, вон употреба и во подготовка, материјалите, резервните делови, ситниот инвентар, побарувањата, обврските, средствата на други субјекти кои се наоѓаат кај буџетите и буџетските корисници

Буџетските корисници-училиштата формираат потребен број постојани или повремени комисии за попис, ги определуваат работите што треба да ги изврши комисијата за попис и лицата кои материјално се задолжени за средствата што се попишуваат и нивните непосредни раководители, го определуваат датумот кога започнува пописот, времето за вршење на попис и

рокот за доставување на извештајот за извршениот попис со приложените пописни листи, со тоа што рокот за доставувањето на овој извештај и пописните листи до организациониот облик задолжен за водењето на сметководството и деловните книги, може да биде најдоцна дваесет дена пред рокот пропишан за доставување на завршната сметка.

Податоците за пописот се внесуваат поединечно во натурални и парични вредности во пописните листи. Пописните листи се сметководствен документ чија вредност со потпис ја потврдуваат членовите на пописната комисија.

Комисијата за попис ја утврдува состојбата со попис, составува пописни листи и извештај за извршениот попис.

Извештајот од комисијата за попис содржи: предлози за книжења на кусоците, односно вишоците (разликата) на вредноста на средствата, побарувањата и обврските, забелешките и објаснувањата на лицата што ракуваат со материјалните и паричните вредности за утврдените разлики, како и други забелешки и објаснувања на настанатите разлики.

При разгледување на извештајот за извршениот попис од страна на одговорното лице на буџетските корисници се констатира: начинот на ликвидација на утврдените кусоци; начинот на книжење на утврдените вишоци; отписот на ненаплативите и застарените побарувања; расходувањето на средствата на опремата и на ситниот инвентар; и мерките коишто треба да се преземат против лицата одговорни за настанатите кусоци, оштетувања на средствата и за ненаплативите побарувања.

4.3 Сметководството и директорот

Училиштата како буџетски корисници, имаат обврска да водат сметководствена евиденција, а директорот како одговорен за законитоста на работењето во училиштето има обврска не само да го обезбеди тоа, туку и да биде контролор/коректор на истото. Задача на сметководството е да обезбеди витални информации кои што се неопходни при планирањето и исполнувањето на мисијата, краткорочните и долгорочните цели на училиштето – почнувајќи од менаџментот до сите чинители.

4.4 Финансиски менаџмент

„Управувањето со финансии претставува процес на управување, стекнување, и употреба на финансиски средства, што треба да придонесе за остварување на однапред дефинирани финансиски цели“. Основните финансиски цели на раководителите на училиштата треба да се засноваат на рационално планирање и искористување на паричните приливи и одливи, пред се на буџетските финансии, кои треба да ги покриваат основните потреби на училиштето, за да понатаму може конструктивно да се испланираат останати можни избори на финансии во училиштето, како и нивното наменско искористување.

Финансиското управување со буџетските средства е децидно и со закон регулирано, што на директорот како финансиски менаџер на училиштето

делумно му ја олеснува работата при планирањето на тие финансии. Од друга страна пак, не секогаш може да се предвидат трошоците кои би можеле да настанат во текот на една календарска година, а тоа претставува суштината на финансиското менаџирање.

„Доброто управување со финансиите има влијание врз целото училиште; тоа ги засега сите вработени, сите кои се вклучени во воспитно-образовниот процес, и влијае, најбитно од сè, врз учениците, како и врз квалитетот на образованието кој што им се нуди. Директорите не смеат да заборават дека тие се одговорни за што поефикасна работа на училиштето, а голем дел од таа одговорност ја сочинува работата со финансиите“.

4.4.1 Цели и систем на управување со финансиите

Основна цел на финансиската функција во училиштата е навремено и под најповолни услови обезбедување фондови за понатамошен развој, кој се остварува преку еден или повеќе паралелни проекти. Односно, финансискиот менаџмент ги усогласува износите на потребните средства со финансиските извори.

Круцијалната улога или значењето на менаџментот, а со тоа и на менаџерите се состои во тоа што го водат претпријатието кон остварување на целите на најефикасен и најефективен начин. Секое училиште има одредена цел поради која што постои, а менаџментот ја има таа одговорност да ги експлоатира и да ги комбинира организационите ресурси на најоптимален начин, со што ќе се постигне целта на училиштето. Менаџментот настојува да ги мотивира индивидуалните активности кои ќе водат кон остварување на организационите цели, а да ги обесхрабри и оневозможи оние активности кои евентуално ќе попречат во постигнување на целите.

Финансискиот менаџмент се однесува на планирање, организирање, контролирање и мониторинг на финансиските ресурси во насока на остварување на организациските цели. Во таа насока треба да овозможи оптимална употреба, односно користење на средствата, обезбедување извори за нивно финансирање и обезбедување оптимален трошок на ангажираниот капитал.

Придобивките од добриот финансиски менаџмент се следните:

- овозможува ефективно и ефикасно користење на ресурсите;
- постигнување на целите и исполнување на обврските кон корисниците на услугите/учениците;
- поголема одговорност кон донаторите и останатите засегнати страни;
- стекнување доверба и доверба кај партнерите, корисниците и финансиските институции;
- стекнување конкурентска предност при обезбедување на ресурсите
- обезбедување на долгорочна финансиска одржливост.

Може да се истакне дека нема менаџмент без јасно определени цели кои треба да се постигнат, а менаџментот ги детерминира патиштата преку кои ќе се стигне до нив. Имајќи ја во предвид улогата на финансискиот менаџмент во организацијата, се наметнува прашањето за целите што ги оства-

рува финансискиот менаџмент преку процесот на располагање, управување и одлучување за и околу парите.

4.5 Активности на финансиски менаџмент

Три главни активности на финансискиот менаџмент се:

1. Финансиско анализирање и планирање – подразбира обработка на податоци врз основа на кои се донесуваат одлуки и кои се во функција на остварување на финансиските резултати.
2. Донесување инвестициски одлуки – подразбира донесување одлуки за капитални инвестиции, кои се однесуваат на вложување имот, со цел раст и развој на претпријатието и зголемување на неговата вредност.
3. Донесување финансиски одлуки – се однесува на крајкорочното управување со финансискиот имот на компанијата.

Овие активности се остваруваат преку следните функции на финансискиот менаџмент:

- Финансиско планирање – обфаќа планирање на потребните средства во согласност со долгорочниот план на училиштето (План за развој), преку кој се согледува дали буџетските приходи ќе бидат доволни за развој и на кој начин би се обезбедила разликата помеѓу средствата со кои се располага и средствата кои се потребни.
- Организирање на финансиските активности – обфаќа организирање на набавките (капитални и тековни), управување со готовината, исплатата на обврски, наплата на побарувањата и сметководство.
- Контрола на финансиските активности – при што постојат неколку видови на контрола: предконтрола, контрола во текот на работата и feedback контрола (контрола на повратна сфера). При што директорот мора да ги познава принципите на добрата финансиска контрола, како и соодветните техники на исплата.

Во контекстот на функциите на финансискиот менаџмент, директорот треба да води сметка за угледот на претпријатието на пазарот, за кредитната способност и стручноста на кадрите.

4.6 Организирање и контрола на финансиските активности

Сите буџетски корисници, независно од големината, износот на средствата со кои располагаат или бројот на вработени се должни да воспостават систем за финансиско управување и контрола (FMC). Тие се должни да ги пропишат правилата на работа и постапки, односно да преземат мерки со кои ќе добијат разумно уверување дека буџетските средства се користат законски и правилно, но и економично, ефикасно и ефективно. Воспоставување на системот на финансиско управување и контрола е долготраен и сложен процес, бидејќи не постојат унифицирани организациски решенија кои

би биле применливи за сите буџетски корисници. Тие зависат од големината и специфичноста на буџетскиот корисник, процесите во организацијата, ризиците и други елементи.

Контрола е систем на политики, процедури и активности воспоставени од директорот на училиштето, со цел да се обезбеди разумно уверување дека целите на субјектот се остварени.

Цел на финансиската контрола е подобрување на финансиското управување заради постигнување на следните општи цели:

- *вршење на работите на правилен, етичен, економичен, ефективен и ефикасен начин;*
- *усогласување на работењето со законите, другите прописи, утврденаа политика, плановите и политиките;*
- *заштитата на имотот и другите ресурси од загуби предизвикани од лошо управување, неоправдано трошење и корисење, како и од неправилности и злоупотреби*
- *јакнење на одговорноста за успешно остварување на задачите*
- *правилно евидентирање на финансиските трансакции; и*
- *навремено финансиско известување и следење на резултатите од работењето.*

Контролите се темелат на политиките и процедурите кои се воведуваат и применуваат за обезбедување остварување на целите, односно управување со ризиците. Тие ги опфаќаат: постапките за одобрување; постапките за давање на овластување и одговорности, поделба на должностите; систем на двоен потпис; правила кои обезбедуваат заштита на имотот и информациите; постапки за целосно, точно, правилно и ажурно евидентирање на сите работни трансакции; постапки за управување со човечки ресурси и друго.

Заради постигнување на ефикасност контролите треба да бидат соодветни, да функционираат цело време конзистентно во согласност со планот и треба да бидат поставени според трошоци / ефект принципот, треба да бидат сеопфатни, разумни и поврзани со општите цели на буџетскиот корисник. Контролите се спроведуваат во целата организација, на сите нивоа и кај сите функции на училиштето.

Директорот на училиштето е одговорен за спроведување на финансиската контрола, а истата ја остварува преку:

- *подготвување, извршување и известување за буџетот на субјектот со кој раководи;*
- *постојана проценка на системот за финансиско управување и контрола;*
- *одредување и остварување на целите на субјектот и изготвување и реализација на стратешките и други планови, како и програми за остварување на општите и посебните цели на субјектот;*
- *воспоставување на организациска структура и процедури за работа со кои ќе се обезбеди функционирање, следење и развој на стабилно фи-*

нансиско управување и контрола; и

- управување со ризициите и воведување на соодветни и ефикасни внатрешни контроли.

Финансиските контроли претставуваат активности во училиштата со цел да се чуваат: ресурсите од загуби или да се намали ризикот од грешки, непотребно трошење, слабо управување, измама и други неправилности

Постојат четири видови на финансиска контрола:

1. *Превентивна контрола* - да се спречат грешки и неусогласености
2. *Контрола за откривање* - активностите по случувањето со кои се идентификуваат грешките или неусогласеностите кои се појавиле или кои не биле спречени
3. *Корективна контрола* - контроли со кои се коригираат пронајдените грешки
4. *Контроли за санирање* - оние активности со кои се повраќаат загубите од грешките и другите појави.

Внатрешната ревизија проверува како е воспоставен и како функционира системот на финансиско управување и контрола и дава препораки за негово подобрување. Препораките од внатрешната ревизија се вградуваат во системот на финансиско управување и контрола со што тој систем постојано се подобрува. Тоа значи тие имаат иста цел – обезбедување на законито и правилно, односно ефективно, економично и ефикасно користење на сите јавни средства.

Прилог 8:

ПРОЦЕДУРА

Сопственик на процес

Цел на процес

.....

.....

Тек на работа

- ♦ *Хронолошки активности*
- ♦ *Инволвирани вработени*
 1.
 2.
 3.
 4.
- ♦ *Минимална поделба на должности*
 -
 -
 -
- ♦ *Документи за известување*
 - Извештај:
 - Извештај:
 - Извештај:
- ♦ *Временски период*
 - од..... денови
 - од денови
- ♦ *Дијаграм со инструкции*

Тема: 5 ФИНАНСИИ ВО ЈАВНИТЕ НАБАВКИ

Општа цел на темата:

- Стекнување на основни знаења за јавните набавки

Очекувани исходи – стекнати компетенции:

- Учесниците во обука да ги познаваат законските обврски кои произлегуваат од Законот за јавни набавки
- Учесниците во обука да знаат да изработат план за јавни набавки
- Учесниците во обука да ги знаат чекорите во реализација на јавна набавка

5.1 Законски обврски кои произлегуваат од ЗЈН

Системот на јавните набавки во Република Македонија се воспостави во 1998 година, кога беше донесен првиот Закон за јавни набавки. Оттука, може да се каже дека правната рамка на јавните набавки во Република Македонија е уредена со Законот за јавните набавки („Службен весник на Република Македонија“, бр.136/07, 130/08, 97/10, 53/11, 185/11, 15/13, 148/13, 28/14, 43/14, 130/14, 180/14, 78/15, 192/15, 27/16, 120/16, 165/17, 83/18 и 24/19) и подзаконските акти.

Закон за јавните набавки донесен од страна на Собранието на Република Македонија во ноември 2007 година („Службен весник на Република Македонија“, бр. 136/07), е основа за актуелниот Закон за јавни набавки кој почна да се применува од 1 април 2019 година. Со оглед на тоа дека областа на јавните набавки е доста динамична и подлежи на промени и во самата Европска Унија, Република Македонија треба во континуитет да го усогласува националното законодавство со правото на Унијата, а воедно и да ги промовира добрите меѓународни практики. Од стапувањето во сила на Законот за јавните набавки истиот е повеќепати изменуван и дополнуван. Со повеќето измени и дополнувања се изврши корекција и подобрување на постојните законски одредби. Но, со одредени измени и дополнувања се воведоа нови инструменти кои беа насочени кон подобрување на постапките за доделување на договори за јавни набавки.

Бирото за јавни набавки (БЈН) како институција која е надлежна за развојот на системот на јавни набавки, како и обезбедување на рационалност, ефикасност и транспарентност во спроведувањето на јавните набавки е основано во 2004 година со Законот за јавни набавки („Службен весник на Република Македонија“, бр. 19/04).

Со Законот за јавните набавки се уредуваат начинот и постапките за доделување на договорите за јавни набавки, надлежностите на Бирото за јавни набавки, основањето и надлежностите на Државната комисија за жалби по јавни набавки и правната заштита во постапките за доделување на договори за јавни набавки, како и за концесии и јавно приватно партнерство.

При доделување на договори за јавни набавки, договорните органи се должни да ги почитуваат основните принципи, односно да обезбедат:

- конкуренција меѓу економските оператори,
- еднаков третман и недискриминација на економските оператори,
- транспарентност и интегритет во процесот на доделување на договори за јавни набавки и
- рационално и ефикасно искористување на средствата во постоплатните доделување на договори за јавни набавки.

Субјектите кои претставуваат договорни органи и кои се должни да го применуваат Законот за јавните набавки кога доделуваат договори за јавна набавка на стоки, услуги или работи се прецизно наведени во член 9 став 1 од Законот за јавните набавки. Во нив спаѓаат и училиштата, како субјекти кои се формирани за задоволување на потребите кои се од јавен интерес.

Законот за јавните набавки се применува кога договорните органи доделуваат договори за јавна набавка на стоки, услуги или работи, како и при склучување на рамковни спогодби.

Исто така, законот се применува и на договори за јавна набавка, кои се директно финансирани или субвенционирани со повеќе од 50% од страна на договорни органи.

Договорните органи, немаат обврска да го применат овој закон кога доделуваат договори за јавни набавки на услуги кои:

за предмет имаат купување или изнајмување на земјиште, згради или друг недвижен имот и права кои произлегуваат од истите, освен при доделувањето на договори за јавна набавка на финансиски услуги поврзани со договорите за купување или изнајмување.

И договорите за јавна набавка на услуги кои се однесуваат на купување, развој, продукција или копродукција на програмски материјали од страна на радио и телевизиски куќи или од независни продукциски куќи наменети за јавно прикажување во кино или за радио или телевизиско емитување на програма, како и закуп на простор на медиуми и електронски портали, се исклучени и врз нив не се применуваат одредбите од Законот за јавните набавки.

При доделување на договор за јавна набавка на нотарски услуги, договорниот орган нема да ги примени одредбите од Законот за јавните набавки од причина што со Законот за нотаријат и Нотарската тарифа се определува наградата за работа и надоместокот на трошоците за вршењето на службените дејствија од делокруг на работата на нотарот. Истото важи и за набавка на адвокатски услуги и услуги на извршители.

Исто така, Законот за јавните набавки договорните органи не се обврзани да го применат и на: договорите за јавна набавка за кои се обезбедени средства од меѓународни организации (донатори и заемодавачи) или од трети земји, доколку од нивна страна се пропишани посебни услови за доделување на договорите за јавна набавка.

Договорните органи немаат обврска да го применат Законот за јавните набавки, доколку доделуваат договори за јавни набавки на услуги на друг договорен орган или правни лица формирани од еден или повеќе договорни органи, ако истите имаат ексклузивно право да ги обезбедуваат тие услуги и воедно, тоа ексклузивно право е објавено во службено гласило.

Законот за јавните набавки не се применува на набавки чиј вкупен износ месечно не е поголем од 1000 евра во денарска противвредност без данок на додадена вредност. Воедно, овие набавки договорниот орган нема обврска да ги предвидува во годишниот план за јавни набавки.

5.2. Видови јавни набавки

Имајќи предвид дека, предмет на договорот за јавна набавка може да биде испорака на стоки, обезбедување на услуги или изведување на работи можеме да кажеме дека постојат три вида на договори за јавни набавки и тоа:

- *договор за јавна набавка на стоки,*
- *договор за јавна набавка на услуги и*
- *договор за јавна набавка на работи.*

Договор за јавна набавка на стоки - Предмет на договорот за јавна набавка на стоки претставува набавка на една или повеќе стоки, преку купување веднаш, купување со одложено плаќање или изнајмување со или без опција за купување на стоката. Договорот за јавна набавка, чиј што основен предмет е набавка на стоки, а кој опфаќа и активности за нивно поставување и вградување е договор за јавна набавка на стоки.

Предмет на договорот за јавна набавка на услуги може да биде обезбедување на една или повеќе услуги, познати и како „приоритетни услуги“ или пак, обезбедување на една или повеќе услуги, наречени уште и „неприоритетни услуги“.

Предмет на договорот за јавна набавка на работи претставува проектирање и изведување на активности на градење или проектирање и изведување на градба.

Предметот на договорот за јавна набавка може да се оформи во повеќе посебни истовестни, односно сродни делови, при што економските оператори може да достават понуда за сите делови, за повеќето делови или пак само за еден дел. Она за што договорниот орган треба да води сметка е истовестноста на деловите што е важен услов при оформување на истите во тендерската документација. Имено, договорниот орган не смее да комбинира набавки кои се сосема различни по својата природа, што може да резултира со намалена конкуренција.

Во случај кога понудата на еден ист понудувач е избрана за најповолна за повеќе делови, договорниот орган со тој понудувач може да склучи еден договор за сите делови.

5.3 Планирање на јавните набавки

Со оглед на тоа што набавките претставуваат облик на снабдување на договорните органи со стоки, услуги или работи, истите мораат да ги планираат своите набавки во тековната година.

При тоа, договорниот орган, врз основа на утврдените извори за финансирање, донесува план за своите вкупни годишни потреби за набавки во теков-

ната година по видови на стоки, услуги и работи според Општиот поимник за јавни набавки, со кој го определува очекуваниот почеток на постапката, проценетата вредност на договорот и видот на постапката за доделување на договорот. Согласно новиот Закон за јавни набавки кој започна да се применува од 1 април 2019 година училиштата имаат обврска за објавување на е-план за јавни набавки во рамките на **нов модул на ЕСЈН кој ќе биде поврзан со огласите**. Исто така она што е новина е дека **проценетата вредност нема да се објавува на ЕСЈН**, а донесен е и **подзаконски акт со кој се регулира изготвување на планот за јавни набавки**.

Овој план, мора да биде во рамки и еднаков на обезбедените средства за набавка, кои се движат во границите на буџетот, односно финансиските планови или инвестиционите програми.

Договорниот орган, го донесува планот за јавни набавки до крајот на јануари од тековната година. По потреба, договорниот орган може годишниот план за набавки во текот на годината да го менува или дополнува согласно со планираните и обезбедени средства за јавни набавки. Што се однесува до повеќегодишните договори (постапката за овие договори се спроведува во одредена година, додека нивната реализација може да трае и повеќе години), во годишниот план за јавни набавки се внесуваат и договорите кои ќе се реализираат во повеќе години и тоа во планот за годината кога е планирано да се спроведе постапката за доделување на тој договор за јавна набавка. Договорниот орган овие договори не треба да ги предвидува и во плановите за наредните години, бидејќи наредните години истите ќе бидат во фаза на реализација, додека постапката завршила претходно.

Постапките со преговарање без објавување на оглас кои се спроведуваат врз основа на член 55 став 1 точка 1 алинеи 1 и 3, точка 2 алинеја 2, како и точка 4 од законот, не се внесуваат во планот за јавни набавки, бидејќи истите не е можно да се предвидат во моментот на неговото носење. Спроведувањето на постапката со преговарање согласно со наведените основи треба да се внесе во колоната Забелешки од образецот на Планот за јавни набавки.

Воедно, треба да се напомене дека во годишниот план за јавни набавки треба да се опфатат сите набавки. Единствено набавките до 1000 евра не влегуваат во планот.

Со цел успешно да ја испланираат и да ја подготват набавката, договорните органи би требало да подготват набавна стратегија. Оваа стратегија ги опфаќа следниве елементи и тоа:

- утврдување на потребата од набавка (вид, количина),
- проценка на вредноста на набавката,
- планирање на средства за нејзино извршување,
- избор на најсоодветна постапка,
- временска рамка на објавување на огласот,
- информации кои ќе им се обезбедат на заинтересираниите економски оператори,
- документација која ќе им се обезбеди на економските оператори (инструкции за економските оператори, технички спецификации, модел на

договор и сл.),

- дојдолжителни информации кои ќе се бараат од економските оператори и
- како да се избере најповолната понуда, односно кој критериум за доделување на договорот или елементите на критериумот економски најповолна понуда се најсоодветни за конкретната набавка.

Евентуалните пропусти во планирањето можат негативно да се одразат на успешното функционирање на договорниот орган.

5.4 Постапка за спроведување на јавна набавка

Постапката за доделување на договор за јавна набавка е постапка, што ја спроведуваат еден или повеќе договорни органи, а е во функција на купување или стекнување на одредени стоки, услуги или работи потребни за нивното редовно функционирање.

Законот ги предвидел отворената и ограничената постапка, како редовни постапки кои договорниот орган може да ги користи за да додели договор за јавна набавка. Сепак, при одлучувањето дали ќе примени отворена или ограничена постапка, во предвид треба да ја има природата и спецификата на предметот на договорот.

Сите останати постапки предвидени со Законот, договорниот орган може да ги примени доколку се исполнети законски предвидените услови.

За потребата од јавна набавка, одлучува договорниот орган со донесување на одлука согласно законот.

Имено, врз основа на донесениот годишен план за јавни набавки, одговорното лице на договорниот орган, односно лицето овластено од него донесува одлука за јавна набавка согласно со која се иницира отпочнување на постапка за доделување на договор за јавна набавка, со цел задоволување на потребите. Договорниот орган со самата одлука за јавна набавка го утврдува составот на комисијата што ќе ја спроведе постапката. При тоа, не е ограничен бројот на членови и нивните заменици и тој ќе зависи од сложеноста и од вредноста на самиот договор што треба да се додели. Секое одговорно на договорниот орган со кој раководи, треба да определи лице, односно лица во чии рамки ќе се вршат и работите од областа на јавните набавки.

Лицето задолжено за вршење на јавните набавки или организацискиот облик ги врши следниве работи:

- ја координира подготовката на планот за јавни набавки
- ја изготвува одлуката за јавна набавка,
- го објавува огласот за јавна набавка
- ја советува комисијата при спроведување на постапката за доделување договор за јавна набавка
- задолжително учествува како член во комисијата за јавна набавка кај постапките за доделување договор за јавна набавка со проценета вредност над 130.000 евра во денарска противвредност за стоки и услуги

и над 4.000.000 евра за работи

- ги подготвува потребните акти врз основа на извештајот од спроведена постапка
- ги ажурира податоциите кои согласно со овој закон се доставуваат во ЕСЈН
- објавува негативна референца во ЕСЈН согласно со условите од законот
- дава насоки и упатства на договорниот орган во врска со постапување во жалбената постапка во соработка со комисијата за јавна набавка

Во постапката за доделување на договор за јавна набавка, претседателот, заменикот на претседателот, членовите и замениците на членовите на комисијата за јавна набавка, како и одговорното лице потпишуваат изјава за непостоење судир на интереси која претставува дел од досието од спроведена постапка.

Законот за јавните набавки, ги предвидува следниве постапки кои договорните органи може да ги користат за да доделат договори за јавна набавка, и тоа:

1. Набавка од мала вредност.

Договорниот орган може да врши набавки од мала вредност на стоки и услуги со проценета вредност до 10.000 евра во денарска противвредност и на работи до 20.000 евра во денарска противвредност.

Набавката од мала вредност се врши:

- со објавување оглас за набавка од мала вредност, при што минималниот рок за поднесување на понудите е седум дена од денот на објавување на огласот или преку електронскиот пазар на набавки од мала вредност на ЕСЈН, за набавка на стандардни стоки и услуги.
- договорниот орган ја избира понудата со најниска цена која е во согласност со барањата и условите.
- Кај набавката од мала вредност договорниот орган го утврдува единствено условот за вршење професионална дејност.

2. Поедноставена отворена постапка.

Договорниот орган може да спроведе поедноставена отворена постапка за набавка на **стоки и услуги** со проценета вредност до **70.000 евра** во денарска противвредност и на работи до **500.000 евра** во денарска противвредност.

Во прилог на понудата се доставува изјава за докажување на способноста или документи за утврдување способност.

Минималниот временски рок за поднесување на понудите е **15 дена** од денот на објавувањето на огласот во ЕСЈН.

3. Отворена постапка.

Отворената постапка се спроведува во една фаза и може да се спроведе

за секој предмет на набавка, и тоа, за набавка **над 70000 евра (стоки и услуги) и 500000 евра работи**, при што секој заинтересиран економски оператор може да поднесе понуда со потребната документација за утврдување способност и сета друга документација согласно со условите од тендерската документација.

Минималниот временски рок за поднесување на понудите е **30 дена** од денот на објавувањето на огласот во ЕСЈН.

По исклучок, доколку договорниот орган објавил претходно информативно известување, минималниот временски рок за поднесување на понудите е **20 дена**, или по исклучок, доколку поради итни причини кои договорниот орган соодветно ќе ги образложи во одлуката за јавна набавка.

4. Ограничена постапка.

Ограничената постапка се спроведува во две фази и може да се спроведе за секој предмет на набавка, при што секој заинтересиран економски оператор може да поднесе пријава за учество, врз основа на објавениот оглас за јавна набавка.

Во прилог на пријавата за учество се доставува и документацијата за утврдување способност според условите од тендерската документација за **првата фаза**.

По завршување на првата фаза, комисијата изготвува извештај за оценување на способноста на кандидатите и листа на квалификувани кандидати, договорниот орган донесува одлука за избраните кандидати, при што понуда во **втората фаза** може да поднесат само избраните кандидати.

Доколку договорниот орган објавил претходно информативно известување, минималниот временски рок за поднесување на понудите може да се намали на десет дена.

По исклучок регулиран со Законот за јавни набавки, доколку поради **итни причини** кои договорниот орган соодветно ќе ги образложи во одлуката за јавна набавка не може да се запазат роковите од овој член, договорниот орган може да определи рок кој нема да е пократок од:

а) **15 дена** од датумот кога е објавен огласот за јавна набавка како рок за поднесување на пријавите за учество во првата фаза и

б) десет дена од денот кога на избраните кандидати им била испратена покана за поднесување понуда како рок за поднесување на понудите во втората фаза.

5. Конкурентна постапка со преговарање.

Договорниот орган може да користи конкурентна постапка со преговарање само за јавните набавки во класичниот јавен сектор и тоа во следниве случаи:

а) за набавка на стоки, услуги или работи, доколку:

- *попотребиите на договорниот орган не може да се реализираат без прилагодување на веќе достапни решенија,*
- *предметите на набавка вклучува дизајнерски или иновативни решенија,*

- поради специфични околности во врска со видот, сложеноста или правната и финансиската рамка, или поради придружните ризици договорот за јавна набавка не може да се додели без претходни преговори, или,
- договорниот орган не може доволно прецизно да ги одреди техничките спецификации.

б) за набавка на стоки, услуги или работи, за кои во поедноставена отворена, отворена или во ограничена постапка се поднесени најмалку две понуди и сите:

- не се во согласност со тендерската документација,
- присуствале со задоцнување,
- имаат невообичаено ниска цена или
- ги надминуваат обезбедените средства.

Во сите наведени случаи, договорениот орган нема обврска да објавува оглас доколку во постапката ги вклучи сите понудувачи кои ги исполнуваат условите за учество и за кои не постојат причини за исклучување, и кои во претходната отворена или ограничена постапка поднеле понуда во согласност со формалните барања на постапката за јавни набавки.

6. Конкурентен дијалог.

Конкурентниот дијалог се спроведува во три фази, и тоа:

1. фаза на претквалификација,
2. фаза на дијалог и
3. фаза на поднесување конечна понуда.

Договорниот орган може да користи конкурентен дијалог доколку се исполнети следниве услови:

а) за набавка на стоки, услуги или работи доколку:

- потребите на договорниот орган не може да се реализираат без прилагодување на веќе достапни решенија,
- предметот на набавка вклучува дизајнерски или иновативни решенија,
- поради специфични околности во врска со природата, сложеноста или правната и финансиската структура или ризиците кои произлегуваат од тоа, договорот за јавна набавка не може да се додели без претходни преговори или
- договорниот орган не може доволно прецизно да ги одреди техничките спецификации согласно со условите од овој закон;

б) за набавка на стоки, услуги или работи за кои во отворена или во ограничена постапка се поднесени најмалку две понуди и сите:

- не се во согласност со тендерската документација,
- присуствале со задоцнување,
- имаат невообичаено ниска цена или

- *ѝи надминуваат обезбедениѝе средствa на договорниот орган.*

По завршување на првата фаза, комисијата изготвува извештај за оценување на способноста на кандидатите и листа на квалификувани кандидати и донесува одлука за избраните кандидати до кои ќе достави покана за учество во дијалогот.

Договорниот орган може да го ограничи бројот на способните кандидати кои ќе бидат поканети да учествуваат во фазата на дијалог во која може да се дискутира за сите аспекти на јавната набавка.

Кога договорниот орган ќе го заврши дијалогот и за тоа ќе ги информира учесниците кои учествувале во последниот дел од дијалогот, секој од нив го поканува да поднесе конечна понуда.

Договорниот орган ги оценува поднесените понуди врз основа на критериумите за избор на најповолна понуда од огласот и од тендерската документација.

7. Партнерство за иновации.

Договорниот орган може да користи партнерство за иновации доколку има потреба од иновативни стоки, услуги или работи, која не може да се задоволи и со набавка на стоки, услуги или работи кои се веќе достапни на пазарот.

Договорниот орган може да одлучи да воспостави партнерство за иновации со еден или повеќе партнери кои ќе спроведуваат одделни истражувачки и развојни активности.

Минималниот временски рок за прием на пријавите за учество е **30 дена** од денот на објавување на огласот за јавна набавка.

Почетна понуда во постапката за партнерство за иновации може да поднесат само оние кандидатите кои ќе ги покани договорниот орган по оценка на нивната способност.

Во постапката за партнерство за иновации договорот се доделува исклучиво според критериумот на најдобар однос помеѓу цената и квалитетот.

Договорниот орган определува како ќе се уредат правата од интелектуална сопственост во тендерската документација.

8. Постапка со преговарање без објавување оглас.

Договорниот орган може да спроведе постапка со преговарање без објавување оглас за јавна набавка за стоки, услуги или работи во следниве случаи:

а) кога по претходно спроведени две отворени постапки или поедноставени отворени постапки не е поднесена ниту една понуда или ниту една соодветна понуда, односно кога по претходно спроведени две ограничени постапки не е поднесена ниту една пријава за учество или ниту една соодветна пријава за учество во првата фаза, под услов да не се значително сменети условите од тендерската документација,

б) доколку јавната набавка од секторските дејности има за цел само истражување, експериментирање, проучување или развој и нема за цел да оствари профит или да ги надомести трошоците за истражувањето и развојот;

в) доколку стоката, услугата или работата може да ја обезбеди само одреден економски оператор од причини наведени во Законот (по обезбедено претходно мислење од БЈН)

г) доколку поради крајна итност, предизвикана како резултат на настани кои договорниот орган не можел да ги предвиди (по обезбедено претходно мислење од БЈН)

9. Постапка со преговарање со објавување оглас.

Договорниот орган може да ја користи постапката со преговарање со објавување оглас за јавни набавки од секторските дејности.

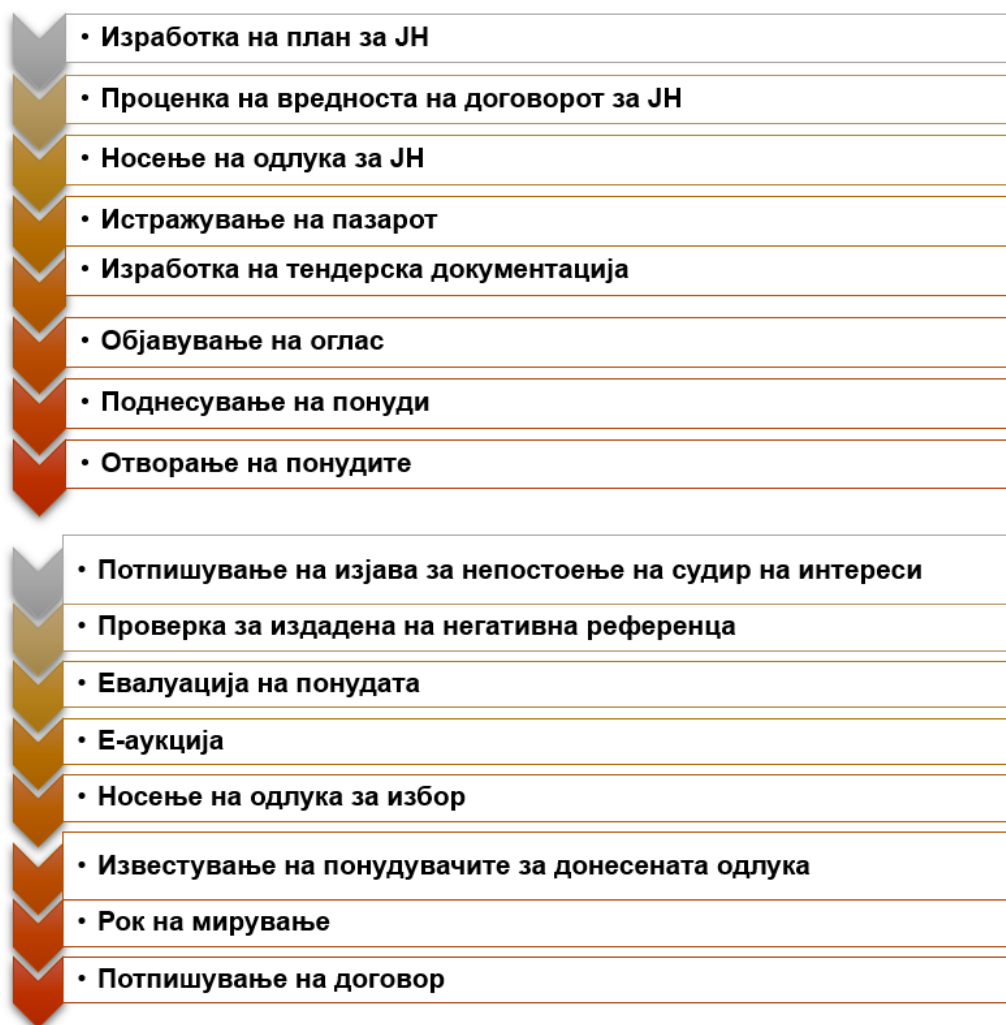
Во прилог на пријавата за учество се доставува и документацијата за утврдување способност.

Временскиот рок за поднесување на пријавите за учество по правило нема да е пократок од 30 дена од датумот кога е објавен огласот за јавна набавка, а доколку се користи периодично индикативно известување како замена за оглас за јавна набавка, по правило нема да е пократок од 30 дена од денот на испраќање на поканата за потврдување на интересот за учество, но во ниту еден случај не смее да е пократок од 15 дена.

По завршување на првата фаза, комисијата изготвува извештај за оценување на способноста на кандидатите и листа на квалификувани кандидати и донесува одлука за избраните кандидати до кои ќе достави покана за поднесување првична понуда.

Рокот за поднесување понуда може да се утврди со меѓусебен договор помеѓу договорниот орган и избраните способни кандидати. Во отсуство на ваков меѓусебен договор, минималниот рок за поднесување на првичните понуди е десет дена.

Постапката за доделување на договор за јавна набавка започнува со донесување на одлука за јавна набавка и течи по следниот редослед:



Шематски приказ бр.2: Чекори во постапката за јавна набавка

Постапката за доделување на договор за јавна набавка завршува на денот на конечноста на одлуката за избор или за поништување на постапката. Конечноста значи дека е изминат периодот на мирување и не е поднесена жалба. Доколку, во предвидениот рок била поднесена жалба, конечноста настапува по завршување на жалбената постапка и донесување на одлука од страна на Државната комисија за жалби по јавни набавки за предметната жалба.

Договорниот орган е должен да оформи досие за постапката за секој доделен договор за јавна набавка или склучена рамковна спогодба, каде што ќе можат да се најдат сите документи кои произлегле од неа.

Досието од спроведената постапка се чува најмалку 5 години од денот на реализација на соодветниот договор за јавна набавка, односно од денот на престанувањето на неговата важност, а со досието се постапува согласно со прописите кои го регулираат архивското работење.

Битни повреди на Законот за јавните набавки во постапките за доделување на договор за јавна набавка се, ако:

- *посилајката за доделување на договор за јавна набавка е спроведена без одлука за јавна набавка*
- *посилајката за доделување на договор за јавна набавка е спроведена без да се спроведе технички дијалог во случаите каде што неговото спроведување е задолжително согласно со овој закон*
- *тендерската документација на посилајката за доделување на договор за јавна набавка не е во согласност со овој закон и довела или можела да доведе до дискриминација на економските оператори или ограничување на пазарната конкуренција*
- *се сторени битни пропуски кои се однесуваат на отворањето на понудите*
- *се сторени битни пропуски кои се однесуваат на евалуацијата на понудите*
- *не е послајено согласно со решението на Државната комисија,*
- *е извршен избор на понуда која не е најповолна*
- *е извршен избор на нејрифактивна понуда*

Прилог 9:

Вежби за јавна набавка

1. Училиштето ХХ е основно училиште од Охрид, кое треба да организира јавна набавка за превоз на ученици. Јавната набавка треба да се спроведе како групна јавна набавка, во која носител ќе биде училиштето ХХ, а набавката ќе ја спроведе во име на уште 3 други основни училишта. Станува збор за делива јавна набавка, составена од 5 делови, за 5 релации на кои треба да се извршува превозот. Постоечкиот договор со кој се реализирал превозот на ученици во текот на 2017 година е со важност до 21.01.2018. Овластувањето за реализација на набавката од Општина Охрид, училиштето го добива на 10.01 2018.

- *Идентификувајте ги чекорите во процесот на реализација на ЈН.*
- *Која послајка/и за ЈН ќе ги примение?*
- *Со кои проблеми очекувате да се соочите и како планирате истите да ги надминете?*
- *2. Средното училиште ХХ од Струга за употреба за своето работење треба да спроведе послајка за јавна набавка на канцелариски материјали. Во училиштето нема ниту едно лице кое поседува лиценца за спроведување на ЈН.*
- *Идентификувајте ги чекорите во процесот на реализација на ЈН.*
- *Која послајка/и за ЈН ќе ги примение?*
- *Со кои проблеми очекувате да се соочите и како планирате истите да ги надминете?*

ПРИЛОГ

ГОДИШЕН ПЛАН ЗА ЈАВНИ НАБАВКИ ВО _____ ГОДИНА
НА _____
(назив на договорниот орган)

Бр.	Предмет на договорот за јавна набавка/рамковната спогодба	Шифра според ОПЈН	Очекуван почеток на постапката (месец)	Проценета вредност на договорот/рамковната спогодба без ДДВ (денари)	Вид на постапка	Забелешки
1	2	3	4	5	6	7
	I. Договори и рамковни спогодби за јавни набавки на стоки					
	II. Договори и рамковни спогодби за јавни набавки на услуги					
	III. Договори и рамковни спогодби за јавни набавки на работи					

Одговорно лице

Тема: 6 ПРЕТПРИЕМНИШТВО

Општа цел на темата:

Запознавање со суштината на претприемничкото дејствување во училишта

Очекувани исходи – стекнати компетенции:

- Учесниците во обуката да ја согледаат употребата од претприемачко делување во функција развојот на училиштата
- Учесниците во обуката да ја согледаат употребата од интрапретприемништво и да развиваат методи за негово остварување во училиштата
- Учесниците во обуката да се запознаат со реалните училишни компании како можност за развој и примена на претприемничките идеи

6.1 Претприемништвото- клучна компетенција на директорите во јавен сектор (училиштата)

Претприемништво е процес на откривање на можности и преземање активности (ризик) за реализација на тие можности, со рационална употреба на ресурсите. Суштината на претприемачко однесување е препознавање на можностите и остварување на идеите. Остварувањето на задачите, денес бара креативност, мотивација и волја за преземање на ризик.

Всушност, деловното окружување во 21-от век наметнува структурни промени во однесувањето на претприемачите. Тие денес работаат во турболентно деловно окружување во кое се случуваат нагли и длабоки промени, а знаењето и примена на нови технологии станаа услов за целокупен економски развој. Напредокот во такво окружување го обезбедуваат само оние претприемачи, кои побрзо се прилагодуваат на новите околности. Во такви услови претприемништвото во јавниот сектор, а со тоа и во училиштата, како нов концепт се повеќе добива значење. Барањата кои се поставуваат пред јавниот сектор, радикално се менуваат, а развојот на технологијата наметнува нови стандарди на делување на претприемачите.

Разликите меѓу претприемништвото во приватниот и јавниот сектор во суштина не се големи. Сепак, она по што се разликува претприемништвото во јавниот сектор е тоа дека се вложува труд за да се постигне општа задничка корист на граѓаните, а не индивидуална, односно приватна. Јавното претприемништво многу ретко е водено од мотивите за заработка. Најчесто како мотив се јавуваат социјални, односно политички цели кои се насочени кон добробит на заедницата во целина. Ако ова го разгледаме од аспект на училиштата, тогаш претприемништвото би претставувало изнаоѓање и примена на креативни начини за испорачување на што поквалитетно образование на учениците.

Претприемништвото во јавниот сектор често се набљудува како процес во кој претприемачот презема одговорност за реализација на некоја идеја или проект, при што се активностите кои ги презема треба да доведат до што

подобар резултат и креативни промени при што ризикот се составен дел на тие активности. Но, тука треба да се има во предвид и фактот дека поради политиката и бирократизацијата многу често е тешко квалитетно да се реализираат поставените цели.

Во претприемништвото во јавен сектор се користат јавни средства, државна помош и потпомагање. Целта притоа е подобро управување со јавните ресурси, со истовремено намалување на јавните расходи што треба да резултира со подобро задоволување на јавните потреби.

За разлика од приватниот сектор каде успешноста се мери со обемот на остварена добивка, успешноста во јавниот сектор, а со тоа и успешноста на директорот како претприемач се мери со степенот на задоволеност на општите и заедничките потреби на поединецот и заедницата во целина. Степенот на задоволеност на овие потреби се мери со постигнатата вредност или квалитетот на учинокот на поставените цели во однос на расположливите и потрошените средства.

Работата на претприемачот во јавниот сектор се смета за работа која во себе содржи и висок степен на ризик, па така се поставува прашањето зошто некој би сакал да биди претприемач во јавен сектор имајќи во предвид дека ризикот е голем, а наградата мала или ограничена. За да успеат тука претприемачите мора добро да ги проценат своите способности и можностите на своите организации/училишта. Клучот на успехот е во специјализација на најважните способности и искористување на оние предности кои училиштето ги има или изградба на некои нови конкурентски предности.

Едно од најважните обележја на претприемништвото во јавниот сектор е создавањето на нови вредности за општеството што го менуваат општествениот живот на таков начин што оставаат значајтелни позитивни и трајни последици. Тоа фокусот го става на креативноста, иновациите и стратешки развиените активности. Тоа треба да ја придвижи цел еден ланец на промени во меѓусебно поврзаните организации. Можат да се издвојат следните карактеристики на претприемништвото во јавниот сектор по кои тоа се разликува од истото во приватниот сектор:

- *нејпрофитна ориентација-основниот мотив не е финансиска корист и остварување на профит, туку дејствување во јавен интерес и остварување на општествена корист*
- *помала изложеност на пазарни прилисоци-тука постои помала конкуренција, бидејќи јавните организации делуваат најчесто во делокруг кој им е доделен само нив, односно имаат ексклузивитет*
- *не е секогаш јасно кој дел од популацијата ќе има корист од дејствувањето на јавната организација*
- *во јавниот сектор кориснициите на услуги вообичаено се похотерогени по структура, а услугите ги користат независно од нивната економска моќ*
- *со оглед на тоа дека јавниот сектор се финансира со јавни средства и основна задача на претприемачот заштитата на јавниот интерес, тој мора де дејствува отворено и транспарентно, да ги штипи демократи-*

скиите, правните, социјалните, политичките и економските вредности, поради што и интересот за нивното делување од страна на заедницата е поголем и поради тоа се под поголем надзор

- заради големиот број на засежнати субјекти од нивното делување од јавниот сектор се очекува посиљурни одлуки со избеѓнување грешки

6.2 Карактеристики на претприемачите во јавниот сектор

За претприемачите во училиштата може да се рече дека се професионални раководители кои извршуваат разни функции: планирање, организирање, водење, контрола и кои имаат формален авторитет над организацијата која ја водат.

Тие имаат клучна улога во поставувањето на приоритети, иницирањето на интраорганизациски промени и имаат значајна улога во дефинирање на стандарди и вредности за иновации, проактивност и преземање на ризик.

Претприемачот во училиштето е личност која ја насочува организацијата кон саканите цели. За да бидат успешни во својата работа мораат да внесат мудрост, искуство, отвореност и креативност кои најчесто не се доволни, па мораат да бидат дополнети и со следните особини:

- верба во можността да се успее односно дека како резултат на нивните напори ќе се постигне некоја промена
- комуникациски вештини бидејќи лошата комуникација често води до недоразбирања и проблеми
- преговарачки вештини
- енергија или работохолизам што значи трошење на труд и време до недоглед за развивање и реализација на проектите кои треба да придонесат кон остварување на одредена општествена промена
- свест за сопствените способности, но и слабости
- менаџерски вештини
- технички знаења и способности што подразбира добро познавање на работата во организацијата во која ги реализира своите идеи и проекти
- способности да ги продадат своите идеи и да се адаптираат на промените околу нив

Истражувањата исто така покажуваат дека претприемачите треба да гледаат можност преку организацијата да ги остварат сопствените лични цели, бидејќи само така ќе останат мотивирани и упорни до крај во реализацијата на организациските цели.

6.3 Интрапретприемништво

Внатрешното или интрапретприемништво, организациско претприемништво претставува практикување на претприемничко однесување во рамки на постојна организација, во случајот во училиштата. Од една страна, внатрешното претприемништво може да се однесува на:

1. *создавање на нова бизнис единица внатре во самата организација или надвор од организацијата, заснована врз постулатите на претприемништво (креативност, иновации, можности, проактивност, ризик), а во насока на унапредување или засилување на конкурентноста на пазарот преку имплементирање на нови решенија или проекти (производ, услуга, процес); или*
2. *сеофатна претприемничка филозофија на делување и однесување на вработените во рамки на постојната организација-училиште.*

Предмет на интерес овде ќе претставува вториот аспект на интрапретприемништвото, односно практикувањето на претприемничко однесување од страна на вработените во организациите односно училиштата.

Последните години постепено се разбира и прифаќа ставот дека имплементирањето на претприемничкото делување во постојното работење, преку креативно размислување, иновативно делување, гонење на можности без оглед на моментално поседуваните ресурси, проактивноста и превземањето на умерен ризик, се суштинска потреба на училиштата.

Постојат два различни моменти на претприемничко размислување и делување и тоа:

- *корпоративно претприемништво (претприемничко размислување и делување на вработените кои не се на менаџерски позиции); и*
- *претприемнички менаџмент (свој на менаџерско и претприемничко размислување и делување на менаџментот во компанијата).*

Во училиштата во примената на внатрешното претприемништво пресудна е улогата на **наставниот кадар** кој може да го стимулира ентузијазмот меѓу учениците. Но, повеќето од нив ниту имале обука за стекнување вакви вештини ниту се доволно мотивирани да го прават тоа. Затоа активностите во правец на нивно оспособување и мотивирање се решаваачки, а секако тука клучната улога ја има директорот.

Но, и локалната заедница има важна улога во поврзување на образовните институции со локалните организации и фирми, со цел организирање практични проекти за нивните ученици.

И на крај, тука се **родителите** чија задача е да ги едуцираат и охрабруваат своите деца во духот на претприемништвото. Според истражувањата, 2/3 од претприемачите потекнуваат од семејства каде едниот или двата родители имале свој приватен бизнис.

Битно е да се случи промена на ставот кај вработените во претприемачки, да се поттикнува доверба, самодоверба и креативност, да се даваат слобода и флексибилност, да се креираат лидери, да се стимулираат вработените да

стекнуваат нови вештини.

Променливото опкружување создава потреба за постојано усовршување и **доживотно учење**, не само кај младите, туку и кај возрасните. Посетата на обуки, летни школи, семинари, конференции, дава можност за едуцирање на индивидуи, веќе искусни во својата област, кои сакаат да го надоградат своето знаење или да стекнат нови вештини. Овие нови вештини т.н. **основни компетенции** вклучуваат: работа на комјутери, познавање странски јазици, учење како да се учи, технолошка култура, претприемништво, социјални вештини, иновативност и креативност. На овој начин возрасните се оспособуваат да се соочат со проблемите и предизвиците на секојдневниот живот, станувајќи дел од општество на проактивни и претприемчиви граѓани.

Тргнувајќи од фактот дека образованието за претприемништво, заедно со личните особини го претставува вкупниот потенцијал на секој претприемач, може да се констатира дека тоа образование е директно поврзано со развојот на пазарната економија во земјата. Затоа на ова образование треба да му се обрне посебно внимание и треба да биде застапено на сите нивоа во образовниот систем. Претприемништвото за современото општество стана реалност на неговото рационално дејствување, па присуството или отсуството на претприемништвото во една земја се смета како показател на степенот на развиеност на пазарната економија. Познато е дека образованието и работната успешност на поединецот се наоѓаат во висока корелација. Аналогно на тоа, работната успешност на претприемачите во голем дел зависи од неговите претприемнички способности, што посебно важи за претприемачите во развиените земји, бидејќи нивните ефекти од работата зависат од знаењето за претприемништво со кое располагаат.

Во тој контекст, низ образованието се остварува поголем допринос отколку преку материјалните вложувања. Ова се однесува посебно на поединци, бидејќи нивната корист во вложување во сопственото образование ќе биде уште поголемо и поконкретно.

Анализирајќи го претприемништвото во образовниот систем на земјите членки на ЕУ, во документот децидно се наведуваат следните препораки:

- националната и регионалната власт треба да воспостават соработка помеѓу одделенијата, која ќе доведе до развој на стратегија со јасни цели и која ќе ги покрие сите нивоа на образование;
- образовните програми на сите нивоа треба експлицитно да вклучат претприемништво како задача на образованието,
- училиштата треба да обезбедат практична поддршка и поттик за започнување на претприемнички активности и програма,
- посебно внимание треба да биде посветено на обука на наставници, низ иницијалното образование и стручното усовршување и подигање на нивото на информираност на директорите на училиштата и училишните одбори,
- треба да се поттикнува соработка помеѓу образовните институции и локалната заедница, посебно бизнисот.
- треба да се промовираат ученички мини претпријатија.
- поддршката на јавната власт е посебно важна кога е во прашање обезбедување на висококвалитетни обуки за наставници и кога станува збор за развој на мрежа која ќе овозможи размена на добра пракса,

Оспособувањето на луѓето да ги следат промените што се одвиваат во современиот свет, да ги апсорбираат знаењата и вештините и да ги применуваат во практиката е важна алатка во синџирот на институционално – економските основи, кои ги создаваат условите за развој на претприемништво во Р Македонија. Тука, се тргнува од претпоставката дека насочувањето кон изразувањето на човековите активности со сопствено креирање на претприемничките зафати, покрај природната дарба или талент, може да биде поттикнато и од средината, и тоа преку системот на образование. Професорите кои предаваат мораат и сами да бидат претприемачи и да применуваат претприемнички методи во тие процеси.

Табела 1 Елементи на претприемничкото и традиционалното образование (Пешевски 2004:51).

Традиционалното образование се фокусира на:	Претприемничкото образование се фокусира на:
Минатото	Иднината
Критичката анализа	Конструктивност (творештво)
Знаењата	Проникливост (остроумност)
Пасивното разбирање	Активното разбирање
Апсолутната непристрасност	Емоционалното разбирање
Писмената комуникација и неутралност	Личната комуникација и влијание
Концепцијата	Проблемите и можностите

Преку образованието, претприемничката култура треба да биде вклучена во животот на децата и младите уште од најрана возраст. Во исто време, треба да се зголемува свеста кај родителите, заедницата и образовните институции дека претприемништвото е почитувана опција во кариерата.

Треба да се потенцира дека претприемничкото учење не е само уште еден начин за изучување бизнис вештини. Во поширока смисла, се работи за оспособување на младите луѓе со менаџерски способности кои ќе им помогнат во животот што следи. Се развива индивидуална способност да се претвори идејата во акција. Тоа вклучува креативност, иновација и превземање ризик, но истовремено и способност да се планира и раководи со проекти во правец на остварување на поставените цели.

Сепак, градењето претприемничка нација не е краткотраен процес. Само доколку се прифати на долг рок овој пристап може да ги донесе посакуваните резултати. Важноста да им се помогне на младите луѓе целосно да ги развијат своите потенцијали не смее да се потценува.

Да се надеваме дека новите содржини и вештини ќе ги оспособат наставниците да пренесуваат знаења за претприемништво на начин кој ги гради и зајакнува нивните претприемнички способности. Целта ќе биде постигната ако со начинот на спроведување младите ќе се обучат за сфаќање на светот како скапа можност која овозможува остварување на сопствените интереси, идеи и стремежи.

Накратко претприемничкиот дух ја гради иднината, а образованието и наставниците се тие што треба да го поттикнат и овозможат развојот на претприемничките способности кај младите.

Од се погоре наведено може да се заклучи дека претприемништвото всушност врши ефикасно поврзување на идеите со човечките ресурси, а оттука предуслов за напредок на воспитно образовниот систем е инвестирањето во вработените, насоченост кон иновативност, смели креации и ризици, следење на секојдневните општествени промени и можност за правовремено реагирање на промените со цел да се има одговор за секоја новонастаната состојба.

Прилог 11: План за училишна реална компанија

ПЛАН ЗА РЕАЛНА КОМПАНИЈА

ОПИС НА ИДЕЈАТА

Во овој дел од планот треба накратко да одговорите на следните прашања: Што ќе продавате и на кого? Опишете го Вашиот производ или услуга! Зошто купувачите би го купиле тоа токму од Вас? Зошто мислите дека Вашиот бизнис ќе биде успешен?

ИСТРАЖУВАЊЕ НА ПАЗАРОТ

Купувачи

Секој производ или услуга го купуваат одреден вид на купувачи. Во овој дел опишете:

- Дали Вашиот производ/услуга е наменет за правни или физички лица?
- Што сметате дека им е најбитно на потенцијалните купувачи при купување на производи/услуги како Вашиите
- Кои ќе бидат Вашиите купувачи? На која возраст се? Дали се поа прејужно машки или женски? Каков е нивниот живоен стил? Каде живеат? Во Вашето маало, град, во Република Македонија или надвор од неа? Дали се поа лица кои имаат помала или поголема куповна моќ? Каков е нивниот социјален статус, образование и ставови?
- Кои се нивните желби и потреби? Колку често го користат Вашиот производ/услуга? За што? Каде? Како?

Големина и потенцијал на пазарот

Во овој дел наведете конкретни податоци и бројки за следните прашања:

- Колкав број на потенцијални купувачи годишно го купуваат производот/услугата кои се предмет на овој план?
- Колку често во текот на една година еден купувач го купува истиот производ/услуга?
- Дали побарувачката за Вашиот производ очекувате да биде иста во текот на следните пет години или пак очекувате истата да расте или да сенамалува?

Анализа на конкуренцијата

Во овој дел треба да одговорите на следните прашања:

- Кои се Вашите конкуренти?
- Кои се Вашите најголеми конкуренти? Рангирајте ги според пазарното учество на секој од нив, при што ранг 1 е конкурентот кој смета дека има најголемо пазарно учество.
- Каков вид на производ или услуга нудат најпазарот?
- По кои цени?
- Зошто потрошувачите купуваат од нив?
- Каква е моќта на конкурентите? Дали то ја јавување на Вашите производите имаат моќ да ја намалат цената?
- Како би реагирале конкурентите кога ќе се јави Вашите производ/услуга?
- Дали на пазарот често се јавуваат или се менуваат нови конкуренти?

МАРКЕТИНГ СТРАТЕГИЈА**Вредност за купувачите**

Во овој дел наведете која е главната причина поради која сметате дека потрошувачите ќе го купуваат Вашиот производ. Каква вредност ќе им понудите на купувачите Вашиот производ или услуга? Поради кои се други причини купувачите ќе го купуваат?

- Дали затоа што ќе биде најевтин во однос на конкуренцијата?
- Дали затоа што ќе понуди најдобра вредност за парите?
- Дали затоа што има одредени карактеристики поради кои потрошувачите се подготвени да платат значително повисока цена во однос на конкурентите?
- Детално опишете го Вашиот производ или услуга:

Канали на продажба и дистрибуција

Како ќе го продавате производот или услугата?

- Каналите на продажба покажуваат каде и како планирате да го нудите производот/услугата.
- Општите како Вашиот производ/услуга ќе стигне до потрошувачите кои сакаат да го купат?
- Каде и како потенцијалните купувачи ќе може да дојдат до Вашиот производ или услуга?
- Како ќе биде организирана дистрибуцијата на производот/услугата до купувачите?
- Големопродажба, малопродажба, продажба преку интернет, каталог или др.

Цена

- *Цената на чинење на единица производ претставува збир од сите трошоци за производство и продажба на единица производ (килограм, парче и сл.). Оваа цена се пресметува кога вкупните трошоци ќе се поделат со количината на готовиот производ.*
- *Продажна цена за единица производ е цената по која ќе се продава единица производ (килограм, парче и сл.). Продажната цена се добива кога на цената на чинење на производот ќе се додаде планираната продажна маржа.*
- *Пресметаните ја цената на чинење и продажната цена на Вашиот производ. Доколку планирате да произведувате повеќе од еден производ, за секој производ направете го истото.*

Рекламна стратегија и продажба

- *Во овој дел напишете:*
- *Како мислите да ги привлечете купувачите?*
- *Како ќе ги информирате купувачите за Вашиот производ/услуга?*
- *Како ќе ги убедите Вашите купувачи да го изберат Вашиот производ/услуга?*
- *Кои предности на производот/услугата сметате дека треба да се комуницираат?*
- *Како и на кои медиуми ќе ги рекламираете Вашите производи(ТВ, интернет, весник)?*

ОПИС НА ПРОИЗВОДНИОТ/УСЛУЖНИОТ ПРОЦЕС

На кој начин ќе го произведувате и доставувате производот или услугата до крајниот купувач?

РЕСУРСИ

- *Што се Ви е потребно за да почнете со работа?*

Објекти и опрема

- *На која локација каде ќе ги поставите објектите?*
- *Како ќе се обезбеди просторот, со изнајмување, купување или на друг начин?*
- *Каков вид на опрема ќе биде потребна за работа? (на пр. компјутери, машини, возила, друга опрема)*
- *Од каде ќе биде набавена потребната опрема?*

Сировини

- *Каков вид на сировини ќе бидат потребни?*
- *Од каде ќе бидат набавени сировините?*
- *Како ќе ги плаќате? Ако ги плаќате на кредит, на колку дена ќе биде одложено плаќањето исл.?*

Вработени лица во компанијата

Наведете кои лица планирате да бидат вработени на почетокот на бизнисот и кои знаења и вештини се потребни за извршување на задачите на дадената работна позиција.

ФИНАНСИСКИ ПЛАН

Во кој обем предвидувате дека ќе се купува Вашиот производ/услуга (наведете конкретни бројки)? Доколку планирате да продавате повеќе производи/услуги, тогаш наведете во колкав обем очекувате да се продава секој од производите/услугите по години и по која цена?

Трошоци за започнување на бизнисот

Направете преглед на вкупните средства кои Ви се потребни за реализација на идејата.

Извори на средства

Колку пари Ви се потребни за почеток? Од кои извори планирате да ги обезбедите овие средства? Колкав дел од средствата планирате да обезбедите од секој од следниве извори на средства: кредити, инвеститори, деловни партнери, роднини и пријатели, грант од Влада на Република Македонија и др.?

Буџет за потребни средства

Наведете ги средствата распоредени по буџетски категории кои барате да ги покрие проектот. Следните буџетски категории се прифатливи:

- ♦ *оџрема*
- ♦ *човечки ресурски*
- ♦ *кирија за џериод од - до*
- ♦ *комуналии*
- ♦ *џрошоци за реџисџрација на комџанија*
- ♦ *канцелариски маџеријали*
- ♦ *џпромоција*

Финансиски план за 1 година

Во табела/и внесете ги сите планирани приходи и расходи за 1 година.

ОРГАНИЗАЦИЈА НА ФИРМА

Наведете во која правна форма ќе биде регистрирана вашата компанија и наведете ги од правен аспект сите работи кои Ви се потребни за започнување и водење на Вашиот бизнис (одредени дозволи, правилници и сл.).

Ризици

Наведете ги сите ризици кои имаат потенцијално влијание на Вашиот бизнис. Опишете што ќе преземете за да се справите со ризикот.

ЗАКЛУЧОК

Доброто управување со финансиите влијае на целото училиште, односно на сите вработени вклучени во воспитно-образовниот процес, а најважно од се влијае на учениците и на квалитетот на образованието кое им се нуди. Директорот не смее да заборави дека тој е одговорен за ефикасноста на училиштето, а голем дел од таа ефикасност доаѓа од правилното управување со финансиите.

Менаџерска способност и обврска на сите директори во училиштата е да ги почитуваат и спроведуваат принципите на стабилно финансиско управување при користењето на јавните средства.

Менаџерската одговорност е основа за ефикасен систем на внатрешна контрола во субјектите. Таа е обврска на сите раководителите на субјектите да ги извршуваат сите активности согласно принципите на стабилно финансиско управување и регулативата, како и отчет за постапките и резултатите пред органот кој ги именувал/назначил или им делегирал надлежности.

Менаџерската одговорност претставува делегирање во насока на исполнување на целите, а не само во ефикасно трошење на финансиските средства.

Несоодветните буџети за одржување доведуваат до недостаток на технички персонал, акумулирање на проблемите, оштетувањата на објектот и дефектите на опремата и до други негативни ефекти што се одразуваат на образовниот процес.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

- Алексовска М. и Пејковски К., *Водење на динамично училиште, Биро за развој на образование, (2004)*
- Арѓировски А., Глиѓоријевска Р., Мацевска Сараќинчева А., *Прирачник за јавни набавки, Биро за јавни набавки, Скопје, 2017*
- Арѓировски А., Глиѓоријевска Р., Бојева Мицовска М., *„Примена на законом за јавни набавки во пракса“, Здружение на финансиски работници на локалните самоуправи и јавните претпријатија, Велес, Скопје, 2015*
- Арсов С., *Финансиски менаџмент, Скопје: Економски факултет, Скопје, 2008*
- Даскаловски Ж., Николовска А., Ристеска М., *„Водич во буџети“, Фондација Фридрих Еберт, Скопје, 2006*
- Мојсовски В. *„Основи на менаџментот“, Факултет за туризам и угостителство, Охрид, 2001*
- Национален тим за ГЕМ Македонија, *Претприемништво во Македонија, истражување, Македонска развојна фондација за претпријатија, 2010*
- Пешевски М., *Агрозетприемништво, Скопје, 2004*
- Чезовска И., *Ефикасно управување и раководење со училиштата - Прирачник за членови на училишни одбори и директори на училишта, USAID, 2004*
- Миноски, З.: *„Државно и сметководство на непрофитни организации“,*
- Barret, P.; *Financial Management in the Public Sector- How Accurate Accounting and Budgeting enhances Governance and Accountability, Singapore, 2004*
- Barringer B. and Ireland D., *Entrepreneurship: successfully launching new ventures, 2012*
- Bogunic Z., Helvida M., Kurevic J., Maganic I., *Finansijski vodici za direktore osnovnih i srednjih skola, OSCE, 2009*
- Brada J., *Convergence to the European Union, 2009*
- Vujović S., *Osnove finansijskog menadzmenta, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd*
- Heder E., *Učenje za preduzetništvo, Beograd, 2010*
- Paunović S., *Obrazovanje i razvoj preduzetništva, Međunarodna konferencija, Beograd, 2003,*
- Paunović S., *PREDUZETNIČKO OBRAZOVANJE – KAKO GA UČINITI EFIKASNIJIM I PREDUZETNIJIM?, UDK: 005.963*
- Porter M., *Konkurentska prednost, Asee, Novi Sad, 2007*
- *Akcioni plan: Evropska agenda za preduzetništvo, COM(2004) 70 final*
- *ЗАКОН ЗА СМЕТКОВОДСТВОТО ЗА БУЏЕТИТЕ И БУЏЕТСКИТЕ КОРИСНИЦИ*

- ♦ ЗАКОН ЗА ЈАВНА ВНАТРЕШНА ФИНАНСИСКА КОНТРОЛА
- ♦ ЗАКОН ЗА ЈАВНИ НАБАВКИ
- ♦ УПАТСТВО ЗА НАЧИНОТ НА ТРЕЗОРСКО РАБОТЕЊЕ
- ♦ ПРАВИЛНИК за сметководство на буџетски корисници
- ♦ **ПРАВИЛНИК за начинот на стекнување и распределба на средствата во јавните училишта**
- ♦ Насоки за непрофитно и управувачко сметководство
- ♦ Прирачник за надворешните активности на Европската Унија, „Комуникација и видливост“, Европска Комисија, Канцеларија за соработка на EuropeAid, Брисел, 2010г.
- ♦ <http://blog.key.com.mk/pretpriemnistvo-pretpriemnicko-ucenje/>
- ♦ <http://www.no.net.mk/archives/11490>
- ♦ http://www.finance.gov.mk/files/u10/PRIRACNIK_FMC30012012.doЖ
- ♦ <http://www.preduzetnickiservis.rs/sr/finansiranje-i-subvencije/upravljanje-finansijama/>
- ♦ <http://www.osce.org/bs/bih/118869?download=true>
- ♦ <https://www.quicken.com/10-basic-principles-financial-management>
- ♦ <https://www.linkedin.com/pulse/importance-financial-management-hamza-kileo>
- ♦ <http://www.pretpriemac.com/pretpriemacko-uchenje-vo-makedonija/>



МОДУЛ 6

ЗАКОНОДАВСТВО

Автор:
Доц. д-р Марија Гроздановска

Скопје, 2021

СОДРЖИНА

Вовед	504
Правни акти	505
Анализа на Законот за работните односи, колективните договори за основното и средното образование во Република Северна Македонија и подзаконските акти	506
Анализа на Законот за вработените во јавниот сектор и подзаконските акти	511
Анализа на Законот за административните службеници и подзаконските акти	514
Анализа на Законот за основното образование и подзаконските акти	516
Анализа на Законот за средното образование и подзаконските акти	542
Анализа на Законот за ученичкиот стандард и подзаконските акти	560
Анализа на Законот за отворените граѓански универзитети за доживотно учење и подзаконските акти	565
Студија на случај – Барање	569
Студија на случај – Правилник за однесување на учениците во училиштето	570
Користена литература	573

*„Ignorantia iuris nocet“¹***Вовед**

Законот за обука и испит за директор на основно училиште, средно училиште, ученички дом и отворен граѓански универзитет за доживотно учење пропишува дека кандидатите за директори следат обука чија цел е нивно професионално оспособување за успешно организирање, раководење и администрирање на работата на основните и средните училишта, ученичките домови и отворените граѓански универзитети за доживотно учење. Професионалните компетенции неопходни за квалитетно раководење, директорите ги стекнуваат во текот на обуката за стекнување со уверение за положен испит за директор, во согласност со Законот за Државниот испитен центар. Програмата за обука и испит на директори на основни и средни училишта детално ја пропишува содржината на шесте модули според кои кандидатите ја следат обуката.

Интенцијата на модулот законодавство како еден од модулите во рамките на обуката е запознавање на кандидатите за директори со: правните акти (поим, видови, процедури на донесување и сл.), правните аспекти во раководењето со училиштето, Законот за работните односи, Колективниот договор за основното образование, Колективниот договор за средното образование, Законот за административните службеници, Законот за вработените во јавниот сектор, Законот за основното образование, Законот за средното образование, Законот за ученичкиот стандард, Законот за отворените граѓански универзитети за доживотно учење и низа подзаконски акти релевантни за образовниот систем во Република Северна Македонија.

Професионалните компетенции на директорите од областа на законодавството се однесуваат на познавање и разбирање на релевантните законски и подзаконски акти од областа на образованието, работните односи, како и меѓународните конвенции и договорите за човековите права и правата на децата. Професионалните способности и вештините стекнати од овој модул на директорите ќе им овозможат раководење на училиштето во согласност со позитивно правните прописи, развој на воспитно-образовниот процес, креирање јасни и достапни интерни акти, усогласеност на интерните акти на училиштето со позитивните законски прописи, обезбедување услови за почитување на законските прописи и интерните акти, законска и координирана работа на органите и телата во училиштето, обезбедување услови за работа во согласност со работните задачи, годишната програма за работа и законските и подзаконските акти, обезбедување транспарентен и достапен систем за евиденција и документација, соодветно управување со електронските бази на податоци итн.

1 „Непознавањето на правото му штети на оној што не го познава“ е едно од основните начела на правото според кое никој не може да се ослободи од одговорност, затоа што не знаел дека нешто е забрането или регулирано со закон.

1. Правни акти

Човекот како општествено битие живее во мноштво на општествени односи како што се работните, економските, политичките, верските и други односи.

Општествените односи се збир на односи од различен карактер (економски, политички, културни, класни, семејни, лични, морални итн.) кои го опкружуваат човекот и како нужни му се наметнуваат, во кои тој се раѓа, живее и умира.

Нормите што ги регулираат општествените односи се викаат општествените норми.

Општествените норми можат да се поделат на:

- обичајни норми (обичаи),
- морални норми (морал) и
- правни норми (право).

Правните норми претставуваат вид општествени норми, односно пропишани правила на однесување на субјектите на правото чија примена се заштитува со принуда на државата. Нивното извршување го обезбедува државата со примена на монополот на физичка принуда со кој располага.

Правниот акт претставува израз на одлука, волја на субјектот што го донесува, кој содржи една или повеќе правни норми или, пак, претставува услов за примена на некоја друга волја.

Според тоа дали се однесуваат на неопределен број лица, правните акти се делат на: општи и посебни. Со општите правни акти се донесуваат општи правни норми како правила за однесување на неопределен број субјекти и случаи, а со посебните правни акти се пропишуваат поединечни, индивидуални правни норми кои регулираат поединечни, индивидуални правила на однесување.

Во општи правни акти спаѓаат: Устав, закони, уредби и други подзаконски акти, статuti и други акти на организациите (автономно право).

Уставот претставува најважен и највисок општ правен акт во една држава во хиерархијата на општи акти во кој се содржани најсуштествените правни норми дадени во општи декларации. Уставот содржи општи правни норми од кои понатаму произлегуваат други општи акти и правни норми. За разлика од другите општи правни акти, Уставот пропишува највисоки правни норми во кои се определуваат најважните и најосновните принципи и односи. Тој е основниот и највисокиот закон на државата.

Законите се општи правни акти, хиерархиски веднаш под Уставот, кои во писмена форма ги донесува законодавниот орган во посебна законодавна постапка, кои уредуваат посебни општествени односи (или нивни делови).

Законодавната постапка се состои од следните фази: законодавна иницијатива, предлог, претрес, гласање, донесување, промулгација, објавување и влегување во сила на законот.

Подзаконските акти во хиерархијата на правните акти се веднаш по законите. Нив ги донесува Владата на Република Северна Македонија, органите на управата и министрите во Владата во соодветна постапка. Со подзакон-

ските акти или спроведбени

прописи, како што поинаку се нарекуваат, поконкретно се разработуваат законските прописи, а со тоа поблиску се регулираат општествените односи, правата и должностите на субјектите определени со конкретен закон. Тие придонесуваат за поедноставно спроведување на прописите на еден закон.

Во суштина, во Република Северна Македонија се донесуваат следните подзаконски акти: уредби, одлуки, упатства, препораки, наредби, правилници, статүти и сл.

2. Анализа на Законот за работните односи, колективните договори за основното и средното образование во Република Северна Македонија и подзаконските акти

Законот за работни односи (ЗРО) е основен закон кој ги уредува работните односи во Република Северна Македонија.

ЗРО ја забранува дискриминацијата. Работодавачот не смее барателот на вработување (кандидат за вработување) или работникот, да го става во нееднаква положба заради расно или етничко потекло, бојата на кожата, полот, возраста, здравствената состојба, односно инвалидност, религиозно, политичко или друго убедување, членување во синдикат, национално или социјално потекло, статус на семејството, имотна состојба, полово насоченост или заради други лични околности. Во нашата држава од 2019 година дискриминацијата е уредена и со посебен закон, тоа е *Законом за сиречување и заштита од дискриминација*.

Забрането е вознемирување, полово вознемирување и мобинг.

Вознемирување е секое несакано однесување што е предизвикано од основите за дискриминација кое создава страв или непријателско, понижувачко или навредливо однесување.

Полово вознемирување е секое вербално, невербално или физичко однесување од полов карактер кое има за цел или претставува повреда на достоинството на кандидатот за вработување или на работникот, а кое предизвикува страв или создава непријателско, понижувачко или навредливо однесување.

Психичко вознемирување на работно место (**мобинг**) е секое негативно однесување од поединец или група кое често се повторува (најмалку во период од шест месеци), а претставува повреда на достоинството, интегритетот, угледот и честа на вработените лица и предизвикува страв или создава непријателско, понижувачко или навредливо однесување, чија крајна цел може да биде престанок на работниот однос или напуштање на работното место. Извршител на психичко вознемирување на работното место (мобинг) може да биде едно или повеќе лица со негативно однесување без оглед на нивното својство (работодавач како физичко лице, одговорно лице или работник). Мобингот во Република Северна Македонија од 2013 година е уреден со посебен *Закон за заштита од вознемирување на работно место*.

Со потпишување на договорот за вработување се заснова работен однос меѓу работникот и работодавачот. Договорот за вработување се склучува во писмена форма.

Страни на договорот за вработување се работодавачот и работникот.

Во согласност со **Колективниот договор за основното образование и Колективниот договор за средното образование во Република Северна Македонија**, работен однос може да заснова секое лице што ги исполнува условите утврдени со закон, Колективен договор или со акт на ниво на работодавач.

За кандидатите што се пријавиле на јавен оглас, Училишниот одбор дава мислење до директорот на училиштето. Ако на јавниот оглас за засновање на работен однос за наставник, стручен соработник, односно воспитувач не се јави лице со положен стручен испит, работен однос може да заснова лице без положен стручен испит, на определено време до крајот на учебната година.

Законот за работни односи определува дека договор за вработување може да се склучи на неопределено или определено време. Договор за вработување, во кој не е утврдено времето за кое е склучен договорот се смета за договор за вработување на неопределено време. Договор за вработување може да се склучи и за време чие траење однапред е определено (работен однос на определено време).

По исклучок работниот однос заснован со договор за вработување на определено време **може да се трансформира** во работен однос на неопределено време и пред истекот на рокот. Во согласност со **Законот за наставниците и стручните соработници во основните и средните училишта**, трансформацијата на работниот однос од определено во неопределено време во основното и средното образование е дозволена само ако:

- *наставникот, односно стручниот соработник има работен стаж повеќе од две години во воспитно-образовна установа верифицирана од Министерството, со прекин или без прекин;*
- *наставникот, односно стручниот соработник е на постојно работно место ослободено по основ на пензионирање, ошказ, смрт или други основи и се обезбедени финансиски средства за кое се бара трансформација;*
- *наставникот, односно стручниот соработник ги исполнува условите предвидени во нормативот за наставник/стручен соработник;*
- *наставникот, односно стручниот соработник има положен стручен испит; и*
- *работодавачот утврди дека има трајна потреба од наставникот, односно стручниот соработник, дека поа нема да предизвика технолошки вишок и е добиена согласност за трансформација на работниот однос од Министерството.*

Обврските на работникот кои произлегуваат од договорот за вработување се:

- *совесно извршување на работата;*
- *почитување на утврдените на работодавачот;*
- *почитување на прописите за заштитата при работата;*
- *обврска на известување;*

- забрана на штиетно однесување;
- обврска на чување на деловна штајна;
- конкурентска забрана – законска забрана на конкурентско дејствување; и
- конкурентска клаузула – договорна забрана на конкурентско дејствување.

Обврските на работодавачот се:

- обезбедување работна;
- обврска на плаќање за вршење на работната;
- обврска за обезбедување безбедни работни услови;
- обврска за штиетење на личност на работнички;
- заштити на личните податоци на работнички; и
- информирање и консултирање со работнички.

Во согласност со Законот за работни односи, начини на кои може да престане договорот за вработување се:

- изминување на времето за коешто договорот бил склучен;
- смрт на работнички или работодавачки (физичко лице);
- престанување на работодавачки во согласност со закон;
- согласено раскинување;
- ошказ;
- судска пресуда; и
- други случаи утврдени со закон.

Договорните страни може да го откажат договорот за вработување со отказан рок и без отказан рок. Отказот задолжително има писмена форма.

Во согласност со ЗРО, работодавачот може на работникот да му изрече **парична казна**, која не може да биде поголема од 15% од последната исплатена месечна нето-плата на работникот, во траење од еден до шест месеци.

Во согласност со **Колективниот договор за основното образование и Колективниот договор за средното образование во Република Северна Македонија**, работодавачот има право да го откаже договорот за вработување ако работникот е неспособен да ги извршува работните задачи или ако ги крши работната дисциплина и работниот ред.

Работникот има право на заработувачка – плата, во согласност со закон, колективен договор и договорот за вработување. Плаќањето на работата по договорот за вработување мора да биде секогаш во парична форма. Платата е составена од основна плата, дел од плата за работната успешност и додатоци, ако со друг закон поинаку не е определено. Платата се исплатува за периоди кои не смеат да бидат подолги од еден месец, а се исплаќа најдоцна 15 дена по изминувањето на исплатниот период. Ако денот на исплаќањето е слободен ден, платата се исплаќа најдоцна во идниот прв работен ден.

Работодавачот е должен на работникот да му исплати **надоместок на платата** во случаите на отсутност од работа поради користење на годишни-

от одмор, платениот вонреден одмор, дообразување, со закон определени празници и од работа слободните денови и во случаите кога работникот не работи од причини на страна на работодавачот.

Полното работно време не смее да биде подолго од **40 часа неделно**. Работната недела по правило трае пет работни дена.

За време на дневното работно време работникот кој работи шест часа и подолго од шест часа има право на пауза во траење од **30 минути**. Работникот кој работи со пократко работно време, меѓутоа најмалку четири часа дневно, има право на пауза во траење од 15 минути. Паузата може да се одреди дури по два часа работа и најдоцна три часа пред крајот на работното време.

Работникот има право на дневен одмор од најмалку **12 часа** непрекинато меѓу два последователни работни дена во текот на 24 часа.

Работникот има право на неделен одмор во траење од најмалку **24 часа** непрекинато, плус 12 часа дневен одмор. Ден на неделен одмор по правило е недела или друг ден во неделата.

Работникот има право на платен годишен одмор од најмалку 20 работни дена. Годишниот одмор со колективен договор или договор за вработување може да се продолжи до 26 работни дена. Повозрасен работник (жена со полни 57 години или маж со наполнети 59 години), инвалид, работник со најмалку 60% телесно оштетување и работник кој негува и чува дете со телесен или душевен недостаток има право на уште три работни дена годишен одмор.

Работодавачот е должен на работникот да му издаде решение за правото на користење на годишен одмор.

Работникот кој за првпат заснова работен однос се стекнува со правото на цел годишен одмор, кога ќе оствари непрекината работа од најмалку шест месеца кај ист работодавач, без оглед на тоа дали работникот работи со полно работно време или пократко работно време од полното.

Работникот има право на користење на пропорционален дел на годишниот одмор во вкупен износ од по два дена за секој месец работа, ако:

1. во календарската година во која склучил работен однос не се стекнал со правото на целосен годишен одмор;
2. му пресметанал работниот однос пред изминувањето на рокот, по истекувањето на кој би добил право на целосен годишен одмор.

Во согласност со **Колективниот договор за основното образование и Колективниот договор за средното образование во Република Северна Македонија** годишниот одмор на работниците се зголемува врз основа на времето поминато во работен однос, по основа на сложеност на работата и по основа на старост и на здравствена состојба.

Во согласност со **Законот за наставниците и стручните соработници во основните и средните училишта**, работното време на наставникот изнесува 40 работни часови неделно од коишто **20 до 23 наставни часови**. Во неделниот фонд на наставни часови не влегуваат часовите за дополнителна и додатна настава. Во 40 работни часови неделно, наставникот е обврзан да

има **5 работни часа** неделно директна, непосредна работа со ученици во додатна, дополнителна настава и воннаставни активности.

Почетокот и крајот на работното време и користењето на дневниот и годишниот одмор на наставниците се утврдува со статутот на училиштето. Дневниот одмор на наставниците и воспитувачите се реализира со одморите помеѓу наставните часови во согласност со распоредот на часови. Дневниот одмор на стручните соработници и вработените кои вршат административно-технички работи изнесува 30 минути. Вработените годишниот одмор го користат за време на летниот распуст на учениците.

Врз основа на Законот за наставниците и стручните соработници во основните и средните училишта, министерот за образование и наука донел *Правилник за начинот и обемот на работните задачи во рамките на работното време на наставниците и стручните соработници во текот на 40 часовна работна недела.*

Работникот има право на платен одмор заради лични и семејни околности (за склучување брак, раѓање дете (само за таткото) и/или смрт на близок роднина), до седум работни дена годишно.

Во согласност со **Колективниот договор за основното образование и Колективниот договор средното образование во Република Северна Македонија**, работникот има право на платен одмор од работа со надомест на плата до седум дена во текот на календарската година во следните случаи:

- за склучување на брак – *три дена*;
- за склучување брак на деца – *два дена*;
- за раѓање или љосвојување дете – *два дена*;
- за смрт на сопруг или дете – *три дена*;
- за смрт на родител, брат, сестра – *два дена*;
- за смрт на родител на сопруг – *два дена*;
- за смрт на дедо или баба – *еден ден*;
- за полагање на стручен испит – *два дена*;
- за полагање испити за дошколување и осособување за употреби на работодавачот или за сопствен интерес – *три дена*;
- за селидба на семејството од едно на друго место – *два дена*;
- за елементарни непогоди – *три дена*;
- за селидба на семејството во исто место – *еден ден*;
- за неодложни работи – *два дена*.

Работникот може да отсуствува од работа без надомест на плата (неплатено отсуство) и придонеси од плата во случаите и под условите утврдени со колективен договор, но најдолго три месеца во текот на календарската година.

Во согласност со **Колективниот договор за основното образование и Колективниот договор за средното образование во Република Северна Македонија**, работникот може да користи отсуство без надоместок на плата до три месеци во календарската година, особено во следните случаи:

- *неодложни лични работи*;
- *нега на член на семејство, која не е медицински индицирана*;

- изградба или поправка на кука или сѝан;
- за лекување на своја сметка;
- во други случаи на барање на работниците.

Во однос на посебната заштита, ЗРО определува дека работодавачот **на смее да бара какви било податоци за бременоста** на работничката, освен ако таа самата не ги достави заради остварувањето на правата за време на бременоста.

Работничка за време на бременост, раѓање и родителство има право на платено отсуство од работа во траење од **девет месеца** непрекинато, а доколку роди повеќе деца одеднаш (близнаци, тројка и повеќе) **15 месеци**.

Работничка што користи отсуство поради бременост, раѓање и родителство, ако сака, може да се врати на работа и пред истекот на отсуството, но не и пред 45 дена од денот на раѓање на детето. Работничката во ваков случај, покрај правото на плата, има право и на **надомест на плата** за отсуство поради бременост и родителство, во висина од 50% од утврдениот износ на надоместокот за отсуството според прописите за здравствена заштита.

Доколку отсуството од работа за родителство не го користи работничката, правото на отсуство од работа за родителство го користи **таткото или посвоителот на детето**.

Законот за работните односи ја уредува и посебната заштита на повозрасните работници. Работниците повозрасни од **57 години жени и 59 години мажи**, уживаат посебна заштита, во согласност со Законот за работните односи и друг закон. На повозрасниот работник работодавачот без согласност на работникот не смее да му одреди прекувремена или ноќна работа.

3. Анализа на Законот за вработените во јавниот сектор и подзаконските акти

Законот за вработените во јавниот сектор ги уредува општите начела, класификацијата на работните места, евиденцијата, видовите вработувања, општите права, должности и одговорности, мобилноста, како и други општи прашања за вработените во јавниот сектор

Работодавачи во јавниот сектор се:

- *орѓанише на државната и локалната власт и други државни орѓани основани во согласност со Уставот и законите,*
- *институциите што вршат дејности од областа на образованието, науката, здравството, културата, итругот, социјалната заштита, заштитата на децето, сиротиот, како и други дејности од јавен интерес утврден со закон, а организирани како агенции, фондови, јавни установи и јавни претпријатија основани од Република Северна Македонија или општините, од градош Скопје, како и општините во градош Скопје.*

Вработени во јавниот сектор се лица што засновале работен однос кај некој од претходно наведените работодавачи.

Општи начела во согласност со Законот за вработените во јавниот сектор се:

- *начело на законитост;*
- *начело на еднаквост;*
- *начело на стиручност и комитенитност;*
- *начело на управување со ефектот на вработените;*
- *начело на сервисна ориентираност;*
- *начело на професионална етика, нейстрасност и објективност;*
- *начело на транспарентност и доверливост;*
- *начело на одговорност;*
- *начело на стирчување судир на интереси; и*
- *начело на економично користење на средствата.*

Во согласност со Законот за вработените во јавниот сектор, **класификацијата на работните места во јавниот сектор е следна:**

ГРУПА I – *административни службеници* (државни и јавни службеници). Посебен закон (*lex specialis*) е Законот за административни службеници.

ГРУПА II – *службеници со посебни овластувања* (безбедност, одбрана). Посебни закони (*lex specialis*) се Законот за полиција, Законот за воена служба итн.

ГРУПА III – *даватели на јавни услуги* кои вршат работи поврзани со дејности од јавен интерес кои не се од административна природа. Посебни закони (*lex specialis*) се Законот за основно/средно образование, Законот за здравствена заштита, Законот за јавни претпријатија и др. и

ГРУПА IV – *помошно – технички лица* (одржување, обезбедување, превоз). За нив се применуваат Законот за работни односи и Колективните договори кои се применуваат врз сите вработени во јавниот сектор.

Вработувањата во јавниот сектор се вршат врз основа на **годишни планови за вработување** кои функционерите што раководат со институциите ги подготвуваат врз основа на **Методологија за планирање на вработувања во јавниот сектор** со примена на начелото за соодветна и правична застапеност.

Функционерот што раководи со органот најдоцна до 1 септември во тековната година изготвува предлог план кој заедно со предлог буџетското барање го доставува на согласност до: министерството за финансии, надлежното министерство, советот на општината и јавните претпријатија и установи основани од единиците на локалната самоуправа и друг орган ако е утврден со закон.

По добиената согласност функционерот го доставува планот до Министерството за информатичко општество и администрација.

За пополнување на работно место во јавниот сектор преку вработување, институцијата е должна да објави јавен оглас. Кандидатите се пријавуваат преку пополнување на пријава и приложување докази за исполнување на условите.

Комисијата за селекција во рок од 3 дена од истекот на рокот за пријавување на огласот проверува дали кандидатите поднеле комплетна докумен-

тација. Доколку недостига некој од доказите, комисијата може да побара од кандидатот да ги компетира документите во рок од 3 дена. Доколку комисијата се сомнева во веродостојноста на доказите може да достави барање за дополнителни проверки кај органот/институцијата што го издала доказот, кој е должен да одговори во рок од 10 дена. Доколку доказот е лажен, комисијата ја отфрла пријавата и го известува Министерството за информатичко општество и администрација. Кандидатот кој доставил лажен доказ не може да се вработи во јавен сектор во период од 10 години.

По спроведената постапка за селекција се прави ранг-листа на кандидати кои успешно ги поминале сите фази на селекција.

Од ранг-листата се избираат онолку најдобро рангирани кандидати со припадност на заедница за која, во согласност со годишниот план на институцијата, се предвидени нови вработувања, колку што се бараат извршителите за таквите работни места. Во случај кога на ранг-листата нема доволно кандидати со припадност на заедница за која, во согласност со годишниот план на институцијата, се предвидени нови вработувања, колку што се бараат извршителите, јавниот оглас се повторува само за оние работни места и за оној број извршители што недостигаат. Доколку и при второто повторување нема доволно кандидати се изготвува единствена ранг листа на која се рангираат кандидатите од сите претходно објавени огласи за тоа работно место и се избираат најдобро рангираните кандидати од таа листа, без оглед на нивната припадност на заедницата. Доколку повторно нема доволно кандидати, јавниот оглас се повторува при што ќе бидат избрани кандидати што се најдобро рангирани без оглед на нивната припадност на заедницата.

Доколку двајца кандидати имаат ист број бодови, се избира кандидатот што има повеќе бодови во фазата на административна селекција.

Работниот однос вработените во јавниот сектор го засноваат со склучување на **договор за вработување**. Договорот се склучува на неопределено време, со полно или неполно работно време. По исклучок, договорот за вработување може да се склучи на определено време.

Полното работно време за вработените во јавниот сектор изнесува **40 часа неделно**, а неполното работно време во суштина е пократко од полното и мора да изнесува **минимум 20, а максимум 30 часа неделно**.

Општи права на вработените во јавниот сектор, во согласно Законот за вработените во јавниот сектор се:

- право на плата;
- право на одмори и одсуства;
- право на работа во соодветни работни услови;
- право на стручно усовршување;
- право на заштита;
- право на заштита на вработени кои пријавиле сомневање или сознание за кривично дело или незаконско или недозволено постопување;
- право на мирување на работниот однос;
- право на синдикално организирање и право на штрајк; и
- право на кандидирање на избори.

Додека, пак, должности на вработените во јавниот сектор се:

- ♦ *должности за извршување на работните и работните задачи;*
- ♦ *должности за укажување на незаконски работни задачи;*
- ♦ *должности за известување за отсуство од работа;*
- ♦ *должности за подготвување на барање за уапсување;*
- ♦ *забрана за политичко дејствување на работно место;*
- ♦ *забрана за примање подароци; и*
- ♦ *одговорност за вршење на работните и работните задачи.*

4. Анализа на Законот за административните службеници и подзаконските акти

Предмет на Законот за административни службеници се статусот, класификацијата, вработувањето, унапредувањето, стручното усовршување и оспособување, мерењето на ефектот и други прашања во врска со работниот однос на административните службеници.

Административен службеник е лице што засновало работен однос заради вршење **административни работи** во некоја од следниве институции:

- ♦ *- организациите на државната и локалната власт и другите државни организации основани во согласност со Уставот и со законот (државен службеник) и*
- ♦ *- институциите што вршат дејности од областа на образованието, науката, здравството, културата, трудот, социјалната заштита и заштитата на дејето, спортоот, како и во други дејности од јавен интерес утврдени со закон, а организирани како агенции, фондови, јавни установи и јавни предпријатија основани од Република Северна Македонија или од општините, од градоот Скопје, како и од општините во градоот Скопје (јавен службеник).*

Административни работи се:

- ♦ *стручно-административни, нормативно - правни, извршни, статистички, административно - надзорни, плански, информатички, кадровски,*
- ♦ *материјални, финансиски, сметководствени, информативни и други работи од административна природа.*

За пополнување на работно место административен службеник кандидатот треба да ги исполни следниве општи услови:

- ♦ *да е државјанин на Република Северна Македонија;*
- ♦ *активно да го користи македонскиот јазик;*
- ♦ *да е полнолетен;*
- ♦ *да има општа здравствена способност за работното место; и*
- ♦ *со правосилна судска пресуда да не му е изречена казна забрана на*

вршење професија, дејност или должност.

Покрај општите услови за пополнување на работно место на административен службеник, кандидатот треба да ги исполни следниве посебни услови:

- да има соодветни стручни квалификации потребни за работното место;
- да има соодветно работно искуство потребно за работното место;
- да поседува соодветни општи работни компетенции потребни за работното место проишани со Рамката на општи компетенции; и
- да поседува соодветни посебни работни компетенции потребни за работното место.

Како дополнителен услов за пополнување работно место на административен службеник може да се утврди и:

- стаяус на дете без родител и без родителска грижа кое до својата осумнаесетгодишна возраст имало ваков стаяус, во согласност со законот;
- стаяус на лице со посебни потреби, во согласност со законот; или
- стаяус на корисник на државна стипендија, во согласност со законот.

Институциите имаат обврска да ги планираат вработувањата на административните службеници врз основа на **Методологијата за планирање** утврдена во Законот за вработени во јавниот сектор, за што раководното лице на институцијата подготвува годишен план за вработувања за следната календарска година.

За почнување на постапка за вработување, секретарот, односно раководното лице на институцијата во која не се назначува секретар до Агенцијата, доставува барање за објавување јавен оглас, кој Агенцијата треба да го објави во рок од 5 дена од приемот на барањето.

Јавниот оглас за вработување се објавува на интернет-страница на Агенцијата за администрација, како и во најмалку три дневни весници, од кои еден од весниците што се издаваат на јазикот што го зборуваат најмалку 20% од граѓаните што зборуваат службен јазик различен од македонскиот јазик.

Агенцијата за администрација формира Комисија за селекција за вработување, која ја спроведува постапката за селекција која се состои од **три фази**, и тоа:

1. административна селекција;
2. испит за административен службеник; и
3. проверка на веродостојност на докази и интервју.

За кандидатите што освоиле најмалку 60% од максималниот број бодови во сите претходни фази на постапката на селекција, Комисијата подготвува конечна ранг-листа и ја објавува на веб-страницата на Агенцијата.

Комисијата за селекција, од конечните ранг-листи по работни места, из-

бира онолку најдобро рангирани кандидати со припадност на заедница за која во согласност со годишниот план на институцијата се предвидени нови вработувања, колку што се бараат извршители за таквото работно место, и во рок од три дена и ги предлага на институцијата.

Секретарот, односно раководното лице во институциите во кои не се назначува секретар, во рок од пет дена по добивањето на предлогот од Комисијата е должен да донесе одлука за избор. Одлуката за избор се доставува до избраниот кандидат и се објавува на интернет страницата и на огласната табла на Агенцијата.

Против одлуката незадоволниот кандидат има право да поднесе жалба до Агенцијата, односно до надлежен орган во согласност со законот во рок од осум дена.

Во рок од пет дена од конечната одлука за избор, раководното лице на институцијата носи решение, односно склучува договор за вработување на неопределено време.

На избраниот кандидат му се врачува решението, односно договорот и му се обезбедува пристап до: актите за внатрешна организација и систематизација на институцијата, Кодексот за административните службеници, законите и подзаконските акти од областа на надлежност на институцијата и други релевантни акти, за што административниот службеник потпишува потврда за прием која се чува во неговото досие.

5. Анализа на Законот за основното образование и подзаконските акти

Уставот на Република Северна Македонија во член 44 пропишува дека секој има право на образование. Образованието е достапно за секого под еднакви услови.

Поаѓајќи од оваа уставна одредба законодавецот донел повеќе закони од областа на образованието кои се усогласени и со меѓународните документи од оваа област. Меѓународните документи од областа на образованието ги даваат рамката, трендовите и насоките на образовните политики.

Основното образование во Република Северна Македонија е првиот задолжителен степен на образование, што е уредено со Законот за основното образование.

Основни одредби

Со Законот за основно образование се уредува воспитно-образовниот процес кој се остварува во основните училишта, како и дејноста на основното образование како дел од единствениот воспитно-образовен систем. Дејноста на основното образование е од посебен јавен интерес. Изразите што се користат во Законот за основното образование во граматички машки род се неутрални и се однесуваат на лицата и од машки и од женски род. Секое дете има право на бесплатно и квалитетно основно воспитание и образование во основно училиште. Во основното образование можат да се вклучат и возрасни лица, во согласност со Законот за образование на возрасните.

Во основното воспитание и образование се забранува секоја директна или

индиректна дискриминација, повикување и поттикнување на дискриминација и помагање во дискриминаторско постапување по основа на пол, раса, боја на кожа, национално или етничко потекло, попреченост, род, сексуална ориентација, родов идентитет, државјанство, социјално потекло, образование, религија или верско уверување, политичко уверување, други видови уверувања, возраст, семејна или брачна состојба, имотен статус, здравствена состојба и општествен статус или која било друга основа која е предвидена со закон или со меѓународен договор ратификуван во согласност со Уставот на Република Северна Македонија во остварување на правата од основното образование.

Начела на основното образование кои се предвидени во Законот за основно образование се:

- - најдобар интерес и целосен развој на ученикот;
- - еднаквост, достапност, пристапност и инклузивност;
- - општообразовен карактер на основното образование;
- - обезбедување квалитет на образованието и меѓународна споредливост на знаењата на учениците;
- - активно учество на учениците во живото на училиштето и заедницата;
- - подготвување на ученикот за доживотно учење;
- - унапредување на сличностите и прифаќање на различностите, интеркултурност, уликултурализам, интеркултурализам и мултикултурност;
- - грижа за физичка безбедност и здравје;
- - автономност, компетентност и одговорност; и
- - партнерство помеѓу училиштето, родителите, односно старателите и единиците на локалната самоуправа.

Цели на основното образование се:

- обезбедување целосен опфат во воспитно-образовниот процес и одговарање на разновидните потреби на сите ученици преку обезбедување суштинско учество на сите ученици во него;
- обезбедување системски пристап за оптимизирање на когнитивниот, социоемоционалниот и психомоторниот развој на ученикот во согласност со неговите развојни карактеристики, компетенции и афинитети;
- воспитување на националните стандарди за учениците во основно образование;
- развивање самодоверба и свест кај ученикот за сопствената индивидуалност и одговорност за своите постапки;
- воспитување за почитување на различностите, соработка, почитување на основните човекови слободи и права;
- развивање на писменоста и способностите на учениците за разби-

рање, информирање и изразување на македонски јазик и неговојо кирилско писмо и на јазик и писмо на припадниците на заедниците кои зборуваат јазик различен од македонскиот јазик;

- развивање свесност кај учениците за припадност на Република Северна Македонија и негување на националниот, граѓанскиот, етничкиот и културниот идентитет;
 - подготвување на ученикот за одговорен живот во слободно, граѓанско и демократско општество;
 - развивање способности и вештини за изразување, експериментирање и решавање проблеми;
 - стекнување општи и применливи знаења и вештини што се потребни во секојдневниот живот или за натамошно образование;
 - оспособување за натамошно образование и доживотно учење;
 - поддршка на талентирани и надарени ученици во различни области;
- и
- унапредување на здравиот начин на живеење и воспитување за преземање одговорност за сопственото здравје и за заштитата на животната средина.

Задолжителност и периоди на основното образование

Основното образование е задолжително, трае девет години и се организира во три воспитно-образовни периоди и тоа:

- од прво до третото одделение;
- од четвртото до шестото одделение; и
- од седмо до деветтото одделение.

Родителот, односно старателот на ученикот е должен да му овозможи на своето дете да ја исполни обврската за задолжително основно образование и воспитание.

Употреба на јазиците во образованието

Воспитно-образовната работа во основното училиште се остварува на македонски јазик и на неговото кирилско писмо.

За учениците на припадниците на заедниците што следат настава на јазик различен од македонскиот јазик и неговото кирилско писмо, воспитно-образовната работа се изведува на јазикот и писмото на соодветната заедница. Овие ученици, задолжително го изучуваат и македонскиот јазик и неговото кирилско писмо.

Образование на деца што не биле вклучени во настава

Децата што не биле вклучени во настава, а се со надмината возрастна граница за вклучување во соодветно одделение на основно образование имаат право на основно образование под еднакви услови, како и преостанатите деца. Со Правилникот за начинот на запишување на децата што не се вклучени во настава, а се со надмината возраст, е уреден начинот на запишување на децата што не се вклучени во настава, а се со надмината возраст.

Инклузивно образование

Република Северна Македонија е потписник на клучните меѓународни документи врз кои се базира концептот на образовна инклузија. Во согласност со законските одредби изготвени се подзаконски документи, и тоа: *Концепција за инклузивно образование, Правилник за начинот на оценување на учениците со попреченост и Упатство за начинот на соработка помеѓу основните училишта со ресурсен центар, центриите за поддршка во учењето и дружиите основни училишта.*

Основното образование е институционално, кадровски и содржински организирано на начин што поддржува инклузија на сите деца во редовното основно образование.

Инклузивното образование е процес што ги зема предвид различните индивидуални потреби за развој на учениците, давајќи еднакви можности за остварување на основните човекови права за развој и квалитетно образование.

Инклузивното образование, вклучува промени и приспособувања на наставната содржина, пристапот, структурите и стратегиите, за учениците со попреченост, со заедничка визија и убедување дека државата има обврска да обезбеди образование за сите деца.

Инклузивното образование е процес со кој им се излегува во пресрет и им се одговара на различните потреби на децата, младите и возрасните преку зголемување на учеството во учењето, во училиштето и во заедницата. Тоа вклучува модифицирање на образовните содржини, приоди, организација и стратегии за да се овозможи квалитетно образование за сите.

Во основното училиште директорот формира училишен инклузивен тим, кој се грижи за инклузивните политики и практики на ниво на целото училиште и инклузивен тим за ученик којшто работи по индивидуален образовен план (ИОП) или по модифицирана наставна програма.

Место на организирање и остварување на основното образование

Основното образование се организира и се остварува во основно училиште.

Основно образование се организира и се остварува и во **здравствени установи, казнено-поправни и воспитно-поправни установи, како и во домашни услови**, во согласност со законот.

Училиштето организира воспитно-образовен процес во домашни услови како посебен облик на работа за ученици на подолго домашно лекување. За учениците кои, поради поголеми здравствени проблеми или хронични болести, не можат да посетуваат настава **подолго од три недели**, наставата се организира во домашни услови, односно во здравствена установа. Училиштето кое организира настава во здравствена установа може да организира настава за учење од далечина.

Со *Правилникот за начинот на избор на основно училиште, њоблискиите критериуми и начинот на организирање на настава во здравствени установи, казнено-поправни и воспитно-поправни установи*, како и во домашни услови детално е уредена постапката за организирање настава во домашни услови, здравствени установи, казнено-поправни и воспитно-поправни установи.

Статус на основното училиште

Основното училиште врши дејност од посебен јавен интерес.

Основното училиште има својство на правно лице и се запишува во Централниот регистар на Република Северна Македонија.

Основното училиште има печат. Во средината на печатот е грбот на Република Северна Македонија, а од страната името на Република Северна Македонија и името (назив) и седиштето на училиштето.

Видови основни училишта

Основното образование се одвива во основно училиште и тоа:

- ♦ **основно училиште** (ојштинско или државно);
- ♦ **основно училиште за образование на возрасни** (државно);
- ♦ **основно музичко училиште и основно балетско училиште** (ојштинско или државно, незадолжително, и во него учениците се вклучуваат по претходна согласност од нивниот родител, односно стипендијел, а во насока на развој на нивните музички или балетски афинитети. Трошоците за следење на наставаа во музичкото и балетското образование ги плаќа родителот, односно стипендијелот);
- ♦ **основно училиште со ресурсен центар** (државно) и
- ♦ **меѓународно основно училиште** (државно).

Подрачно училиште

Основното училиште во својот состав може да има подрачно училиште.

Подрачно училиште се организира во населено место со мал број ученици, за што одлучува основачот, по претходно позитивно мислење од министерот.

Подрачното основно училиште го води раководител на подрачното училиште, што го именува и разрешува директорот од редот на наставниците на подрачното основно училиште.

Статут на основното училиште

Основното училиште има статут.

Со статутот на основното училиште особено се уредуваат:

- ♦ *организацијата и вршењето на воспитно-образовната дејност;*
- ♦ *називот, седиштето, управувањето и раководењето;*
- ♦ *праваа и обврските на учениците, ученичкото организирање;*
- ♦ *праваа и обврските на вработените и*
- ♦ *други прашања од значење за работа на основното училиште.*

Статутот на основното училиште го донесува училишниот одбор.

За статутот на основното училиште согласност дава Министерството за образование, по претходно добиено позитивно мислење од основачот.

Програми и организација на воспитно-образовната работа во основното училиште

Наставен план и наставни програми

Министерот за образование, на предлог на Бирото за развој на образованието, ја утврдува Концепцијата за основно образование и воспитание, врз основа на која се донесуваат наставниот план и наставните програми за основно образование.

Во основното училиште воспитно-образовната работа се организира и остварува според **наставен план и програми**.

Наставниот план за основното образование содржи задолжителни и изборни предмети и часови за одделенската заедница, определени со годишниот и неделниот број часови за наставата одделно по задолжителните и изборните предмети, нивната распределба по одделенија. Со наставниот план се определува и дополнителна и додатна настава, воннаставни активности и јазикот на кој се изведува наставата.

Со **наставните програми** се определуваат резултатите од учењето, основните поими, активностите и методите во наставата, стандардите за оценување на постигнувањата на учениците, условите за реализирање на наставната програма и нормативот за наставен кадар.

Наставата за учениците со попреченост во основните училишта се реализира според индивидуален образовен план на наставните програми или модифицирана наставна програма.

Проширена програма

Во основното училиште се реализира и проширена програма.

Проширената програма на основното училиште опфаќа: организирано прифаќање и заштита на учениците еден час пред почнување на часовите во редовната настава и еден час по завршувањето на редовната настава, продолжен престој, дополнителна и додатна настава, како и воннаставни активности и вонучилишни активности, односно организирање на секции, клубови, екскурзии, натпревари, други активности кои училиштето ги реализира надвор од наставната програма, како и активности на ученичката организација.

Дополнителна настава

Дополнителна настава се организира за ученици што имаат потреба од дополнителна поддршка за определени наставни предмети за да ги постигнат очекуваните резултати, односно на барање на ученик, негов родител, односно старател или по проценка на наставникот.

Додатна настава

Додатна настава се организира за учениците што постигнуваат значителни резултати по одделни наставни предмети. Додатната настава, наставникот е должен да им ја понуди на учениците, а учениците одлучуваат дали ќе ја посетуваат додатната настава.

Со Правилникот за организацијата и начинот на спроведување на дојолнителната и додатојната настава во основните училишта се уредува организацијата и начинот на спроведување на дополнителната и додатната настава во основните училишта.

Талентирани и надарени ученици

Министерот за образование на предлог на Бирото за развој на образованието донесува Концепција за откривање и работа со талентирани и надарени ученици.

Надарени и талентирани ученици се ученици кои имаат развиено една или повеќе способности на ниво што ги надминува способностите на нивните врстници.

Надареноста по правило се однесува на високи постигнувања во областа на природни науки, математика, јазици, додека пак талентираноста по правило се однесува на постигнувања во областа на уметностите, ликовно изразување, музика, дизајн и спорт.

Секој наставник, освен часовите што ги одржува во рамките на својот неделен фонд на часови, поминува неделно уште пет работни часа во директна работа со ученици за да се реализираат дополнителната и додатната настава, работата со талентираните и надарените ученици, работата на секциите и воннаставните активности.

Туторство на ученици

Министерството обезбедува дополнителна поддршка за учениците, по предметите кои се дел од наставниот план во учебната година во која е запишан ученикот, по претходно добиена писмена согласност од родителот, односно старателот.

Дополнителната поддршка ја реализира тутор-волонтер, во согласност со Програмата за обезбедување на туторство на ученици од основното образование, која ја утврдува министерот.²

Воннаставни активности

Законот за основно образование ја наметна потребата од донесување на Концепција за воннаставни активности во основните училишта, чија цел е да овозможат стекнување знаења, вештини и вредности/ставови зацртани со Националните стандарди за основното образование, особено кога се работи за оние што не се покриени или не се доволно покриени со наставните активности. Концепцијата за воннаставни активности на предлог на Бирото за развој на образованието ја утврдува министерот. По исклучок во услови на вонредни околности (утврдено постоење на кризна состојба, прогласена епидемија, односно пандемија, пожари, поплави или други големи природ-

² Тутор-волонтер, може да биде редовен студент кој доброволно подучува ученици и кој ги исполнува посебните критериумите за избор за тутор-волонтер утврдени во програмата (да е редовен студент, да има просек од оценката/оценките од минимум осум по предметот/предметите за кои аплицирал за Програмата и со правосилна судска пресуда не му е изречена казна или прекршочна санкција забрана за вршење на професија, дејност или должност).

ни непогоди), училиштето организира воннаставни активности за учениците поврзани со нивниот личен, социо-емоционален и психолошки развој.

Воннаставните активности што ги реализира основното училиште се определуваат со **годишната програма** за работа на училиштето. Учениците во воннаставните активности се вклучуваат **доброволно**.

Екскурзии, излети и други вонучилишни активности

Училиштето планира и организира екскурзии, излети и други вонучилишни активности во согласност со годишната програма за работа на училиштето. Начинот на изведувањето на екскурзиите, излетите и другите вонучилишни активности го утврдува министерот, на предлог на Бирото за развој на образованието.

Со Годишната програма за работа на училиштето се опфаќаат и планот, програмата, содржината, условите за организација и изведување на екскурзиите, излетите и другите вонучилишни активности.

Врз основа на Годишната програма за работа на училиштето се изготвува *Програма за екскурзии и други слободни активности во училиштето*.

Училишниот одбор со одлука формира посебен **стручен тим** за подготовка на Програмата за екскурзии и други слободни активности во училиштето. Стручниот тим го сочинуваат: директорот на училиштето, одделенски раководители или други наставници кои реализираат настава во училиштето во траење од најмалку една година.

За секоја програма за екскурзии и други слободни активности, која ја изработува стручниот тим, одделно **мислење дава Советот на родители, Бирото за развој на образованието и Советот на општината**.

Екскурзиите се организираат и изведуваат на места, локалитети и објекти определени со *Правилникот за начинот на изведување на екскурзиите, излетиите и другите вонучилишни активности на учениците од основните училишта*.

Во согласност со *Правилникот за дополнување на Правилникот за начинот на изведување на екскурзиите, излетиите и другите вонучилишни активности на учениците од основните училишта*, за време на организирање и реализирање настава што трае помалку од 180 наставни дена, како и реализирање настава по скратени наставни програми во услови на вонредни околности или за време на организирање настава преку далечинско учење, училиштето не изготвува Програма за излети, екскурзии и други вонучилишни активности.

За време на организирање и реализирање настава која трае помалку од 180 наставни дена, како и реализирање настава по скратени наставни програми во услови на вонредни околности или за време на организирање настава преку далечинско учење, училиштето може да планира и организира два еднодневни излети со учениците во текот на учебната година, во есен и во пролет, тие се изведуваат во траење до пет часа, за остварување на спортско-рекреативни, воспитни и образовни цели. Излетите се организираат на оддалеченост до пет километри од училиштето, без користење на јавен превоз. Тие се организираат на ниво на одделение, но не повеќе од две паралел-

ки во ист ден на иста локација. При организирање на излетите се почитуваат сите протоколи и препораки во согласност со условите во коишто се организираат. Планот и организацијата на излетите се одобруваат од страна на училишниот одбор.

Натпревари за учениците

За учениците што покажуваат особен успех по одделни наставни предмети се организираат натпревари на: *олимпијинско, реџионално и државно ниво*.

Натпреварите ги организираат акредитирани здруженија на наставници.

Со Правилникот за начинот и поблиските критериуми на организирање и изведување на натпреварите на учениците по одделни предмети на олимпијинско, реџионално и државно ниво во основното образование се утврдуваат целите и задачите на натпреварите, нивната организација, поблиските критериуми за изведување и организирање на натпреварите, вреднувањето на резултатите, наградувањето на учениците, следењето и известувањето за одржаните натпревари.

Пројектот за организирање и изведување на натпреварите на учениците по одделни предмети, на олимпијинско, реџионално и државно ниво во основното образование во услови на пандемија подетално го уредува начинот на организирање на натпреварите во основните училишта за време на пандемија.

Унапредување на мултикултурализмот/интеркултурализмот и меѓуетничката интеграција

Директорот на училиштето формира тим за училишна интеграција за период од три години, составен од пет до седум члена и тоа претседателот на ученичкиот парламент, ученичкиот правобранител и членови од редот на стручните соработници и наставници.

Директорот или помошникот на директорот е член на тимот за училишна интеграција по функција. При формирање на тимот за училишна интеграција директорот води грижа за застапеноста на наставниците, од сите јазици на кои се реализира наставата во училиштето.

Професионална ориентација на учениците

Училиштето им помага на родителите, односно старателите и на учениците при изборот на средното училиште, во согласност со особеностите, способностите и афинитетите на учениците.

Заради следење на индивидуалните афинитети на учениците и давање помош на учениците и нивните родители, односно старатели во избор на средното училиште, психологот, односно педагогот во училиштето користи алатки за утврдување на способностите, интересите и можностите на учениците и реализира *Програма за професионална ориентација за ученици од осмо и деветто одделение*, која на предлог на Бирото за развој на образованието ја утврдува министерот.

Здравствена и социјална заштита на учениците

Училиштето соработува со здравствени установи заради спроведување на здравствена заштита на учениците, посебно во вршењето лекарски прегледи на децата што се запишуваат во прво одделение, спроведувањето на редовните систематски лекарски прегледи и вакцинации во согласност со законот. Училиштето задолжително го информира родителот, односно старателот на ученикот за спроведувањето на редовните систематски лекарски прегледи и вакцинациите.

Планирање на работата на основното училиште

Основното училиште изготвува развојна програма за работа.

Со развојната програма се планираат целите и визијата за развој на училиштето во периодот од четири години, со конкретно наведени активности на училиштето во согласност со стратешките и концепциските документи и стручните документи и упатства утврдени од надлежните институции.

Годишна програма

Училиштето ја изготвува годишната програма за работа на основното училиште врз основа на развојната програма.

Во рамките на годишната програма за работа се планира:

- - *промоција на добрососвојбата на учениците;*
- - *заштита од насилство, од злоупотреба и злоупотреба;*
- - *спречување дискриминација;*
- - *професионална ориентација на учениците;*
- - *меѓуличничка интеграција и заеднички ученички иницијативи;*
- - *инклузивни практики;*
- - *соработка со родителите, односно старателите;*
- - *активности за заштита на животната средина;*
- - *културни активности на училиштето; и*
- - *сите други активности во согласност со приоритетите на училиштето.*

Правилникот за формата и содржината на развојната и годишната програма за работа на основното училиште детално уредува што треба да содржат развојната и годишната програма, како и нивната форма, начинот на изработка и донесување.

Организација на наставата во основното училиште

Учебната година во основното училиште почнува на 1 септември, а завршува на 31 август наредната година. По исклучок, во услови на вонредни околности учебната година може да почне и да заврши и во време различно од претходно утврденото, за што одлучува Владата. Одлуката на Владата, може да се однесува на целата територија на Републиката или на нејзин дел.

Наставата во учебната година се остварува во **180 наставни денови**. По исклучок, во услови на вонредни околности бројот на наставните денови во учебната година може да биде помал од 180, но не помалку од 100 настав-

ни денови, за што одлучува Владата.

Настава во основното училиште не се изведува за време на државни празници и други празници утврдени со закон.

Најмалку половина од траењето на зимскиот распуст на учениците се платени неработни денови за вработените во училиштето, што се утврдува во **Календарот за организацијата и работата на основното училиште**. Овие денови не се дел од годишниот одмор и не се пресметуваат во неговото траење.

Воспитно-образовната работа не смее да се прекинува во текот на наставната година, освен во услови на вонредни околности, за што одлучува Владата и го уредува начинот на организирање и реализирање на наставата до крајот на учебната година, **но не помалку од 100 наставни денови**, според скратени наставни програми, кои на предлог на Бирото за развој на образованието ги утврдува министерот.

Во согласност со *измениите на Законот за основното образование од септември 2020* година во услови на вонредни околности, во основното училиште може да се организира настава со физичко присуство на учениците или преку далечинско учење, со примена на средства за електронска комуникација.

Средства за електронска комуникација се средства што обезбедуваат реализација на наставата без заедничко физичко присуство на учесниците во наставниот процес.

Во основното училиште, при вонредни околности, кога наставата е организирана преку далечинско учење, може да се организира настава со физичко присуство на учениците доколку се исполнети критериумите и условите во согласност со протоколите и планот за одржување на наставата за основните училишта, донесени од Владата во согласност со законот, епидемиолошката и друга состојба на подрачјето на општината на која се наоѓа училиштето, бројот на учениците во паралелката, просторните и хигиенско-санитарните услови во училиштето.

Уредба за начинот на организирање и реализирање на наставата во услови на вонредни околности во основните и средните училишта

Здравствената криза со ковид 19 изврши големи влијанија врз системот за образование не само во нашата држава, туку и во Европа и во светот. Образованието како никогаш досега беше исправено пред предизвици и реалности кои наметнуваат нови начини на учење, поучување и комуникација. Тоа ја наметна потребата да се преземат мерки што ќе оневозможат здравствената криза да стане структурна бариера за учење и развој на вештини, ограничувајќи ги, притоа, можностите за вработување, заработка на младите, како и еднаквоста и вклученоста во општеството. Здравствената криза ја истакна потребата од унапредување на дигиталното образование и негово третирање како клучна стратешка цел за висококвалитетно учење и учење во дигиталното време.

Како резултат на тоа, во септември 2020 година беа направени измени и дополнувања на Законот за основното образование и Законот за средното

образование и беше донесена Уредба за начинот на организирање и реализирање на наставата во услови на вонредни околности во основните и средните училишта.

Во согласност со *Уредбата за начинот на организирање и реализирање на наставата во услови на вонредни околности во основните и средните училишта*, наставата во основните училишта се реализира со физичко присуство на учениците во училиштето или преку далечинско учење со примена на средства за електронска комуникација.

Директорот на основното училиште се грижи за целосна покриеност со интернет врска во сите училници во училиштето. Во случаите кога во училиштето нема добра интернет врска и таа не може да се обезбеди, наставникот може часовите да ги одржува и од дома, по претходно добиена писмена согласност од страна на директорот на училиштето.

Дополнително се донесени и *План за одржување на наставата во основните и средните училишта во учебната 2020/2021 година* и *Протокол за воспитување на основните училишта во Република Северна Македонија за организирање на воспитно-образовниот процес со физичко присуство за учениците во учебната 2020/2021*, кои обезбедуваат рамка за училиштата за начинот на почнување и реализирање на образовниот процес, со цел овозможување максимални придобивки за учениците, наставниците, вработените во училиштата и пошироката заедница, а притоа да не дојде до ширење на вирусот ковид 19, имајќи предвид дека едно од основните човекови права, покрај правото на образование, е и правото на здравје.

Наставен час

Во согласност со Законот за основно образование наставниот час трае **40 минути**. По исклучок, во услови на вонредни околности, наставниот час може да трае пократко, за што одлучува Владата.³ Наставниот час за учениците со попреченост може да трае пократко, доколку тоа е утврдено со индивидуалниот образовен план на ученикот. Наставниот час за учениците во основните музички и балетски училишта, може да трае пократко, доколку е тоа утврдено со наставните програми.

Организација на наставата

Наставата во учебната година се организира во две полугодии. Учебната година се утврдува со *Календарот за организација и работа на основното училиште*, кој го донесува министерот.

Одделенија и паралелки

Наставата во основното училиште се изведува по одделенија и паралелки.

Одделението е воспитно-образовна целина во која се реализираат наставните програми според наставниот план за една учебна година. Учениците од исто одделение се распоредени по паралелки. Бројот на ученици во паралелката е од **20 до 30 ученици**. По исклучок, во услови на вонредни околности

³ Во согласност со Уредбата за начинот на организирање и реализирање на наставата во услови на вонредни околности во основните и средните училишта, наставниот час во основно училиште трае 30 минути.

Владата го утврдува максималниот број на учениците во паралелка. Паралелка може да се формира и со помалку од 20 ученици по добиена согласност од основачот.

Наставата по изборните предмети училиштето ја организира во групи за кои се пријавени најмалку 15 ученици од исто одделение, од исти или различни паралелки.

Во основното училиште може да се формира и комбинирана паралелка, со ученици од прво до трето одделение, со ученици од четврто и петто одделение или со ученици од шесто до деветто одделение, по добиена согласност од основачот. Комбинирана паралелка може да има најмногу до 10 ученици.

Реализација на наставата

Воспитно-образовната работа во основното училиште опфаќа настава и други облици на организирана работа со учениците.

Наставата во прво одделение ја изведува наставник по одделенска настава, педагог или наставник за предучилишно воспитание.

Наставата во второ и трето одделение ја изведува наставник по одделенска настава или педагог. За изведување на наставата по англиски јазик од прво до трето одделение се вклучува наставник по англиски јазик.

За изведување на наставата по физичко и здравствено образование од прво до петто одделение се вклучува и наставник по физичко и здравствено образование.

Наставата во четврто одделение ја изведува наставник по одделенска настава или педагог, освен за наставата по англиски јазик и за наставата по македонски јазик за учениците од припадниците на заедниците кои наставата ја остваруваат на јазик и писмо различни од македонскиот јазик и неговото кирилско писмо.

Наставата во петто одделение продолжува да ја изведува наставник по одделенска настава или педагог, освен за наставата по англиски јазик и за наставата по македонски јазик за учениците од припадниците на заедниците кои наставата ја остваруваат на јазик и писмо различни од македонскиот јазик и неговото кирилско писмо, а по природни науки и техничко образование се вклучуваат и предметни наставници.

Наставата од шесто до деветто одделение ја изведуваат предметни наставници.

Запишување на учениците

Детето со поаѓањето во основното училиште стекнува статус на ученик. Ученикот ја следи наставата и учествува во другите активности утврдени со наставниот план и програми за основно воспитание и образование.

Децата во прво одделение во основното училиште се запишуваат во мај за следната учебна година.

При запишувањето на детето во прво одделение родителот, односно старателот е должен да достави потврда за примените задолжителни вакцини за детето, офталмолошки⁴ и стоматолошки преглед, издадени од надлежна

⁴ Обврската да се достави оваа потврда ќе се применува од учебната 2021/2022 година.

здравствена установа.

Во прво одделение на основното училиште родителот, односно старателот е должен да го запише детето кое до крајот на календарската година ќе наполни шест години. По исклучок, детето може да се запише во прво одделение, доколку наполни шест години до 31 јануари наредната година, по претходно барање од родителот, односно старателот и добиено мислење од педагогот или психологот во училиштето.

Запишувањето на детето, на барање на родителот, односно старателот, здравствената установа може да го одложи за една година ако се утврди дека детето не е подготвено да оди на училиште.

Запишувањето на детето во училиштето го врши тричлена комисија составена од педагог, психолог или дефектолог и наставник од редот на одделенските наставници. Комисијата ја формира директорот на училиштето. Комисијата, по правило, треба да го извести родителот за подготвеноста на детето за тргнување во училиштето, најмалку два месеци пред почетокот на наставата.

Известување на просветниот инспектор за незапишани и неоправдано отсутни ученици

Основното училиште е должно да го извести овластениот просветен инспектор на општината или државниот просветен инспектор во општините каде што нема овластен просветен инспектор за децата што не се запишани во прво одделение до 20 јуни, а за учениците кои неоправдано не го посетуваат основното училиште повеќе од еден месец, во рок од три работни дена од истекот на месецот.

Реонизација на училиштата

Родителот, односно старателот, има право да го запише детето во основното училиште во реонот во кој живее или каде што постојано престојува. Основното училиште е должно да ги опфати учениците од својот реон.

Родителот, односно старателот може да го запише детето во друго основно училиште во истиот или друг реон ако за тоа има согласност од училиштето во кое се запишува и од училиштето од реонот во кој живее или каде што постојано престојува.

Права и обврски на учениците се:

- заштити на интелектуалноста на учениците;
- соработување насилствено врз учениците;
- право и обврска да се поседува наставна и воспитно-образовна работа;
- ученичко организирање и учество;
- ослободување од одделни активности;
- право на бесплатен превоз;
- право на оброк;
- изостаноци од настава; и
- право на дипломи, пофалници и награди.

Спречување на насилство врз учениците

Директорот на училиштето е должен да го пријави секој облик на насилство, злоупотреба или занемарување сторено врз ученик од страна на друг ученик, родител, односно старател, наставник, стручен соработник или кое било друго лице што е вработено во училиштето, до надлежните институции утврдени со закон.

Постапката за пријавување и заштита на ученик-жртва на која било од формите на насилство, злоупотреба и занемарување се утврдува со подзаконски акт – *Упатство за постапување за пријавување и заштита на ученик-жртва на која било од формите на насилство, злоупотреба и занемарување*, кој на предлог на Бирото за развој на образованието го донесува министерот.

Оброк во училиштата

Основното училиште, во договор со родителите, односно старателите, а во согласност со прописите од областа на јавните набавки, може за сите ученици да организира најмалку еден оброк во текот на престојот во училиштето. Трошоците за оброкот ги плаќа родителот, односно старателот.

Директорот на основното училиште е должен да го следи обезбедувањето на стандардите за исхраната и за оброците во основните училишта и за забележаните неправилности да ги извести надлежните служби.

Со подзаконски акт *Правилник за стандардите за исхраната и за оброците во основно училиште* се утврдуваат стандардите за исхраната и за оброците во основно училиште. Стандардите се базирани на научни докази од областа на исхраната и се усогласени со Насоките за исхрана на населението во Република Северна Македонија, Правилникот за посебните барања за безбедност на додатоците на исхраната, како и препораките на Светската здравствена организација за правилна исхрана на училишните деца. При изборот на храна и постапките за припрема на храната за оброците за учениците задолжително треба да се применуваат стандардите за безбедност на храната, правилата на добра производна пракса (ДПП), добра хигиенска пракса (ДХП) и имплементиран НАССР систем, во согласност со Законот за безбедност на храната и подзаконските акти од областа на безбедност на храната.

Педагошки мерки

Кон ученикот што не ги извршува обврските и ги повредува правилата на воспитно-образовната работа се применуваат следниве педагошки мерки:

- усна опомена;
- писмена опомена;
- укор;
- преместување на ученикот во друга паралелка; и
- намалување на поведението.
- Истовремено со изрекување на педагошките мерки директорот на училиштето формира тим за поддршка кој ќе работи со родителот,

односно сѝараѝелой, ученикой, насѝавникой и ѝаралелкаѝа, со цел надминување на ѝроблемой.

Советување

Родителот, односно старателот се упатува на советување ако:

- ученикой во ѝекой на насѝавнаѝа година исѝовремено има неѝаѝив-на оценка ѝо ѝри или ѝовеќе ѝредмеѝи;
- ученикой има најправено ѝовеќе од десет неоѝправдани изосѝаноци;
- ученикой ѝо навреди насѝавникой;
- ученикой учесѝвува во различни форми на насилсѝво;
- ученикой ѝокажува анѝисоцијално (девијанѝно) и асоцијално однесување;
- ученикой ѝредвреме ѝо најѝиѝи образованиеѝо;
- ученикой корисѝи ѝовор на омраза; и
- во краѝок ѝериод на ученикой значѝелно му се намали усѝехой.

Одделенскиот, односно раководителот на паралелката повикува на советување најмалку еден родител, односно старател, со покана упатена преку телефон, по пошта или со лична достава.

Ако поканата за советување се однесува на антисоцијално (девијантно) и асоцијално однесување на ученикот, пред да се испрати поканата се бара стручно мислење од педагошката служба.

Поканата за советување на родителот, односно старателот треба да биде нумерирана и да се достави најмалку осум дена пред одржувањето на советувањето.

Ако родителот, односно старателот, од оправдани причини не може да се јави на поканата, должен е за отсуството да го извести одделенскиот, односно раководителот на паралелката, пред одржувањето на советувањето или во рок од три дена по советувањето.

Одделенскиот раководител, односно раководителот на паралелката го известува психологот, односно педагогот во училиштето за доставената покана за советување на родителот, односно старателот.

Советувањето по правило го врши психологот и/или педагогот во училиштето. Психологот, односно педагогот на училиштето изготвува неделен и месечен план за одржување на советувањето.

Со учениците чии родители, односно старатели се упатени на советување, психологот, односно педагогот реализира советување на ученикот.

Вработени во основното училиште

Во основното училиште работните места на вработените се:

- админисѝраѝивни службеници,
- даваѝели на јавни услуѝи во основноѝо образование и
- ѝомошно-ѝехнички лица.

Вработените во основните училишта кои вршат работи од административна природа заради остварување на дејноста основно образование имаат статус на административни службеници и за нив се применуваат одредбите

од Законот за основното образование, Законот за административни службеници и општите прописи за работни односи.

Вработените во основните училишта кои вршат воспитно-образовна работа во дејноста основно образование имаат статус на даватели на јавни услуги во основното образование и се вработуваат во согласност со одредбите од Законот за наставници и стручни соработници во основните и средните училишта. За нив се применуваат одредбите од Законот за вработените во јавниот сектор, Законот за основното образование и општите прописи за работните односи.

За преостанатите вработени кои се даватели на јавни услуги, а не се вработуваат во согласност со одредбите од Законот за наставници и стручни соработници во основните и средните училишта се применуваат одредбите од Законот за основното образование, прописите од областа на вработените во јавниот сектор и општите прописи за работни односи.⁵

Вработените во основните училишта кои вршат помошно-технички работи, имаат статус на помошно-технички лица и за нив се применуваат одредбите од Законот за основното образование, прописите од областа на вработените во јавниот сектор и општите прописи за работни односи.

Воспитно-образовната работа во основното училиште ја реализираат наставници и стручни соработници (педагог, психолог, специјален едукатор и рехабилитатор, социолог, социјален работник, библиотекар и друго).⁶

Годишен план за вработување во основните училишта

Директорот на основното училиште подготвува годишен план за вработување во основното училиште за следната година, во согласност со прописите од областа на вработените во јавниот сектор.

Безбедност и здравје при работа на вработените во основното училиште

Вработените во основното училиште, во согласност со прописите од областа на безбедноста и здравјето при работа, мора да бидат систематски прегледани.

Педагошка документација и евиденција

Педагошката документација во основните училишта опфаќа:

- ♦ *главна книга на учениците;*
- ♦ *евидентни листови за учениците;*
- ♦ *ученичка легитимација;*
- ♦ *свидетелство, доказ на свидетелство; и*
- ♦ *преведница.*

Главната книга на учениците е документ од трајна вредност.

5 Давателите на јавни услуги што не се вработуваат во согласност со одредбите од Законот за наставници и стручни соработници во основните и средните училишта се воспитувачите, за кои условите и постапката за вработување се уредени во чл. 86 и 87 од Законот за основното образование.

6 Подетално за постапката за вработување и условите што треба да ги исполни наставникот и стручниот соработник, во согласност со Законот на наставниците и стручните соработници во основните и средните училишта во делот што се однесува на анализата на Законот за средното образование и подзаконските акти.

Со Правилникот за формата, содржината и начинот на водење на педагошката документација и евиденција во основното училиште се пропишани формата и содржината на педагошката документација и евиденцијата во основното училиште, како и начинот на нивното водење.

Видови збирки на податоци

Во основното училиште се водат следниве збирки на податоци:

- збирка на податоци за учениците записани во основното училиште;
- збирка на податоци за деца што се на училишна возраст, а не се запишани во училиште;
- збирка на податоци за родителите, односно соработници на ученици запишани во основното училиште;
- збирка на податоци за вработените во основното училиште.

Во Министерството се воспоставува Информационен систем „Опсерваторија на вештини“ во кој се води збирка на податоци за учениците.

Овластено лице за обработка на личните податоци

Директорот на основното училиште, од редот на вработените во училиштето овластува лице, односно лица за обработка на личните податоци. Овластените лица имаат обврска личните податоци да ги чуваат во тајност. До личните податоци пристап може да имаат и други овластени стручни лица од министерот, на кои овие податоци им се потребни заради електронскиот дневник, во согласност со законот.

Органи на управување, раководење и стручни органи на основното училиште

Орган на управување на основното училиште

Орган на управување на основното училиште е училишниот одбор.

Училишниот одбор на основното училиште е составен од седум члена и тоа:

- тројца претставници од наставниците, стручните соработници и воспитувачите од училиштето,
- тројца претставници од родителите, односно соработниците на учениците и
- еден претставник од основачот.

На седниците на училишниот одбор, се покануваат и во неговата работа учествуваат, без право на глас и двајца претставници на учениците избрани од ученичкиот парламент.

Членовите на училишниот одбор не смеат меѓусебно и со директорот на училиштето да бидат во роднинска врска по права линија во кој било степен, односно странична линија до трет степен за што сите членови потпишуваат изјава.

Мандатот на членовите на училишниот одбор е три години, а мандатот на претставниците на родителите е за период до завршување на основното образование на нивното дете, но не подолго од три години.

Училишниот одбор **од редот на своите членови – претставници од родителите**, односно старателите избира претседател со мнозинство гласови од вкупниот број членови, по пат на тајно гласање.

Одлуките на училишниот одбор се донесуваат со **мнозинство гласови од вкупниот број членови**.

Директорот на училиштето не учествува во работата на училишниот одбор, но за работи кои се од значење за подобрување на воспитно-образовниот процес во училиштето може да биде поканет од страна на претседателот на училишниот одбор, односно од страна на две третини од членовите на училишниот одбор.

Претставниците од наставниците, стручните соработници и воспитувачите во училишниот одбор ги избира наставничкиот совет со тајно гласање. Претставниците на родителите, односно старателите ги избира Советот на родителите со тајно гласање. Претставниците на училишната заедница се избираат со тајно гласање од ученичкиот парламент кое се спроведува на почетокот на секоја учебна година.

Надлежности на училишниот одбор се:

- донесување *сѝаѝуѝ* на *основноѝо* училишѝе;
- донесување *развојна ѝроѝрама* на училишѝеѝо;
- *ѝредлаѝање ѝодишна ѝроѝрама* за *рабоѝа* и *извешѝај* за *рабоѝа* на *основноѝо* училишѝе;
- *ѝредлаѝање* финансиски *ѝлан* до *основачоѝ*;
- *ѝредлаѝање* завршна *сметѝка* до *основачоѝ*;
- објавување *јавен оѝлас* за избор на *дирекѝор* во најмалку *ѝри* дневни весници кои се издавааѝ на *целаѝа ѝериѝорија* на *Реѝублика Северна Македонија* од кои еден од веснициѝе кој се издава на *јазикоѝ ѝѝо ѝо* зборувааѝ најмалку 20% од *ѝраѝаниѝе* кои зборувааѝ *службен јазик* различен од *македонскиоѝ јазик*;
- *вршење инѝервју* со *кандидаѝиѝе* за *дирекѝор*;
- *ѝредлаѝање* на *ѝрадоначалникоѝ* на *оѝѝѝинаѝа*, односно на *минисѝе-роѝ еден кандидат* од *ѝријавениѝе* *кандидаѝи* на *објавениоѝ јавен оѝлас* за избор на *дирекѝор*;
- *давање ѝредлоѝ* до *дирекѝороѝ* за избор на *наѝавници* и *сѝручни сорабоѝници*;
- *одлучување ѝо ѝриѝовориѝе* и *жалбиѝе* на *врабоѝениѝе* во *основноѝо* училишѝе;
- *одлучување ѝо жалбиѝе* на *ученици*, *родиѝели*, односно *сѝараѝели* на *ученици* и *др*.

Орган на раководење на основно училиште

Орган на раководење во основното училиште е директорот.

Директорот е одговорен за законитоста во работата и за материјално-финансиското работење на училиштето.

Директорите во текот на својата работа се должни континуирано професионално да се усовршуваат во согласност со Законот за обука и испит за директор на основно училиште, средно училиште, ученички дом и отворен граѓански универзитет за доживотно учење.

За директор на основно училиште може да се избере лице кое:

- има завршено најмалку високо образование;
- ги исполнува условите за наставник или стручен соработник во основно училиште;
- има најмалку пет години работно искуство во воспитно-образовната работа;
- има положен испит за директор за основно училиште;
- во моментот на именувањето со правосилна судска пресуда не му е изречена казна или прекршочна санкција забрана за вршење на професија, дејност или должност;
- има соодветен сертификат, не помал од пет години, за познавање на англискиот јазик ТОЕФЕЛ ИБТ (TOEFL IBT) - најмалку 30 бода, ИЕЛТС (IELTS) - најмалку 3 бода, БУЛАТС (BULATS) - најмалку 20 бода или КЕТ (KET) (Cambridge English) - положен, или АПТИС (APTIS) - најмалку ниво Б2 (B2).

Предност имаат кандидати со звање ментор и советник.

Доколку нема пријавено кандидат со положен испит за директор, за директор може да биде избрано и лице што не положило испит за директор, но е должно испитот да го положи во **рок од една година** од денот на изборот за директор. Ако избраниот директор не го положи испитот за директор во рокот му престанува мандатот на директор.

Мандатот на директорот трае **четири години**.

На наставник или стручен соработник кој е избран за директор на основно училиште **му мирува работниот однос** за време на вршење на функцијата директор на основно училиште и има право во рок од 15 дена по престанувањето на функцијата што ја вршел, да се врати на работа во училиштето, односно установата каде што работел пред да биде избран за директор, за вршење работи кои одговараат на неговиот вид и степен на стручна подготовка.

Ако за наставникот или стручниот соработник, нема слободно работно место каде што работел пред да биде избран за директор, наставникот или стручниот соработник се распоредува и заснова работен однос на неопределено работно време на соодветно работно место за вршење работи што одговараат на неговиот вид и стручна подготовка, во друго училиште на подрачјето на општината, односно општините во градот Скопје.

Директорот на основно училиште треба да поседува професионални компетенции за директор на училиште. Професионалните компетенции се однесуваат на знаењата, вештините и професионалните вредности што се не-

опходни за квалитетно раководење со училиштето. Директорот ги стекнува професионални компетенции во текот на обуката за стекнување со уверение за положен испит за директор, во согласност со Законот за Државниот испитен центар.

Испитот за стекнување уверение за директор се полага во Државен испитен центар во согласност со Законот за обука и испит за директор на основно училиште, средно училиште, ученички дом и отворен граѓански универзитет за доживотно учење.

Професионалните компетенции опфаќаат знаења, вештини и професионални вредности, во следните подрачја: *водство, раководење со човечките ресурси, педагошко раководење на училиштето, финансиско раководење и законито и административно работење на училиштето.*

Професионалните компетенции ги утврдува министерот, на предлог на Бирото за развој на образованието и на Државниот испитен центар.

Директорот ги врши следниве работи:

- го застапува и претставува училиштето и е одговорен за законното работење;
- ја организира, планира и ја води работата на основното училиште;
- ја следи и унапредува воспитно-образовната работа во училиштето;
- подготвува развојна програма на училиштето;
- подготвува предлог на годишна програма за работа и извештај на училиштето;
- е одговорен за реализација на годишната програма за работа;
- е одговорен за остварување на правата и обврските на учениците;
- е надлежен за пријавување на кој било облик на насилство, злоупотреба и занемарување сторено врз ученик, до надлежните институции утврдени со закон;
- врши избор на наставници, стручни соработници и друг административно-технички кадар во согласност со закон и актите на училиштето;
- врши распоредување на наставници, стручни соработници и друг административно-технички кадар;
- одлучува за престанок на работниот однос на наставници, стручни соработници и воспитувачи и друг административно-технички кадар во согласност со законот и колективниот договор;
- врши контрола врз начинот на водењето на професионалните досиеја на наставниците и стручните соработници;
- поопшто следи и организира стручно оспособување и усовршување на наставниците и стручните соработници;
- организира менторство за наставниците-приправници, стручните соработници-приправници, воспитувачи-приправници;
- присуствува на часови во наставата во согласност со планот за

йосетѝа на часови од годишната програма за работа на училиштето, за што составува препораки и забелешки од остварената йосетѝа, кои се приложуваат кон професионалното досие на наставникот, и ја следи работата на наставниците, стручните соработници и воспитувачи и ги советува;

- ја следи работата на училишниот педагог, психолог и другите стручни работници;
- се грижи за соработката со родителите, односно старателите;
- ги известува родителите, односно старателите за работата на училиштето и за измени на правата и обврските на учениците;
- одлучува за воспитните мерки;
- ја организира и ја следи работата на училишниот инклузивен тим и други тимови во училиштето;
- ја следи работата на стручните органи во училиштето;
- ја поттикнува и ја следи работата на заедницата на учениците;
- обезбедува извршување на одлуките на училишниот одбор;
- ја донесува систематизацијата на работните места на училиштето;
- одлучува за склучување договори за работните односи;
- го формира училишниот инклузивен тим;
- оштвора политика за дисциплинска одговорност на вработените во училиштето;
- се грижи за соработката на училиштето со здравствена установа во општината; и
- врши други работи во согласност со закон и стипуирано на училиштето.

Директорот на општинско основно училиште го избира и го разрешува градоначалникот, по предлог на училишниот одбор на основното училиште.

Директорот на државно основно училиште го избира и разрешува министерот, по предлог на училишниот одбор на основното училиште.

Градоначалникот, односно министерот, три месеца пред истекот на мандатот на постојниот директор донесува одлука училишниот одбор на училиштето да објави јавен оглас за избор на директор. Ако градоначалникот, односно министерот, не постапи во рокот, училишниот одбор објавува јавен оглас за избор на директор. Во јавниот оглас објавен во јавните гласила се утврдуваат условите што треба да ги исполнува кандидатот за директор, потребната документација, времето на траење на јавниот оглас и рокот во кој ќе се изврши изборот. Пријавените кандидати ги доставуваат потребните документи до училишниот одбор на училиштето. Кандидатите кон пријавата мора да приложат програма за работа на училиштето за период од четири години. Пристигнатите документи ги прегледува комисија составена од три члена, избрана од редот на членовите на училишниот одбор, чија надлеж-

ност се утврдува со статутот на училиштето. Комисијата е должна во рок од пет дена по завршувањето на јавниот оглас да ги разгледа пристигнатите документи. На кандидатите што не ги исполнуваат условите предвидени во јавниот оглас им се враќаат документите со образложение во рок од три дена од денот на разгледувањето на истите. Училишниот одбор може да побара дополнителни документи од кандидатите што ги исполнуваат условите, во согласност со одредбите во статутот на училиштето. Училишниот одбор и претставникот од Бирото за развој на образованието вршат **интервју** со кандидатите што ги исполнуваат условите.

Училишниот одбор на општинското основно училиште, во рок од седум дена од извршениот разговор со кандидатите, на градоначалникот на општината му го предлага кандидатот кој добил мнозинство од гласовите од вкупниот број од членовите на училишниот одбор. Училишниот одбор на државното основно училиште, во рок од седум дена од извршениот разговор со кандидатите, на министерот му го предлага кандидатот кој добил мнозинство од гласовите од вкупниот број на членовите на училишниот одбор. Градоначалникот, односно министерот во рок од десет дена од денот на добивањето на предлогот го именува предложениот кандидат за директор на основно училиште. Ако градоначалникот во рокот, не го именува директорот, именувањето го врши министерот.

Кандидатите што не се именувани во рок од 15 дена од денот на приемот на одлуката, имаат право на жалба во однос на спроведувањето на постапката за избор на директор до Државната комисија за одлучување во управна постапка и постапка од работен однос во втор степен. Против одлуката на комисијата кандидатот може да поведе управен спор пред надлежниот суд.

На директорот на основното училиште му престанува мандатот, ако:

- сам го побара тоа;
- ирајно ја загуби способноста за вршење на должноста директор; и
- ги исполни условите за старосна пензија.

Директорот на основното училиште се разрешува пред истекот на мандатот, ако:

- направи повреда на одредбите на законите или други прописи и акти, утврдени од Државниот просветен инспекторат или други органи;

- му е изречена забрана за вршење професија, дејност или должност;
- со правосилна судска пресуда му е изречена казна затвор во ираење подолго од шест месеци;
- не ја остварува програмата за работа и не се реализираат плановите и програми за воспитно-образовната работа;
- по негова вина им е нанесена штета на учениците, на нивните родители, односно стариители или на училиштето;
- постои доказ за политички притисок од страна на директорот врз вработените и учениците;
- дозволи организирање на дејности и активности што се во спротивност со наставниот план и програми; и
- дозволи исклаќање на средства кои не се утврдени во годишниот фи-

нансиски план на училишните.

Ако постојат одредени сознанија за постапување на директорот спротивно на неговите законски обврски, училишниот одбор свикува седница на која се донесува заклучок во писмена форма кој се доставува до директорот. Директорот има право во рок од седум дена од денот на приемот на заклучокот, писмено да се изјасни за наводите во заклучокот. Ако училишниот одбор не го прифати изјаснувањето на директорот, свикува седница во рок од три дена и во присуство на претставник од Државниот просветен инспекторат врши интервјуирање на директорот. Претставникот од Државниот просветен инспекторат дава мислење за оправданоста на разрешувањето на директорот.

Ако училишниот одбор оцени дека е неопходно, во рок од седум дена доставува предлог за разрешување на директорот на општинското основно училиште до градоначалникот, односно на директорот на државното основно училиште до министерот.

Градоначалникот, односно министерот е должен во рок од седум дена од денот на добивањето на предлогот од училишниот одбор да го разреши директорот.

Разрешениот директор во рок од 15 дена од денот на приемот на одлуката на градоначалникот, односно министерот има право на жалба во однос на спроведување на постапката за разрешување до Државната комисија за одлучување во управна постапка и постапка од работен однос во втор степен.

Против одлуката на Комисијата, кандидатот може да поведе управен спор пред надлежниот суд.

Вршител на должноста директор

Градоначалникот, односно министерот, во рок од три дена од денот на разрешувањето на директорот, именува вршител на должноста директор од редот на вработените во училиштето кои ги исполнуваат условите за директор. Градоначалникот, односно министерот во рок од пет дена од денот на именување на вршител на должноста директор донесува одлука училишниот одбор да објави јавен оглас за избор на директор. Вршител на должноста директор се именува и во случаи на предвремен престанок на мандатот на директорот. Вршителот на должноста директор ги врши работите до именување на нов директор, но не подолго од **шест месеца** од денот на неговото именување. **Исто лице еднопобудро не може да биде именувано за вршител на должноста директор на основно училиште.**

Помошник на директорот

Во основното училиште во кое има над 36 паралелки или ако воспитно-образовната работа се реализира во повеќе од три објекти, може да се именува помошник на директорот за вршење раководни и педагошки работи. За помошник на директорот може да се именува лице што ги исполнува условите за наставник, односно стручен соработник на основното училиште, има најмалку три години работно искуство во областа на образованието и е од редот на вработените во училиштето. Помошникот на директорот се

именува и се разрешува од директорот. Помошникот на директорот ги врши работите за кои писмено го овластил директорот и го заменува во негово отсуство. Ако во училиштето нема помошник на директорот, за извршување одделни задачи од својата надлежност и за замена во времето на отсуството директорот може да овласти наставник или стручен соработник од основното училиште кој ќе го заменува.

Стручни органи на основното училиште

Стручни органи на основното училиште се:

- *наставничкиот совет на основното училиште;*
- *советот на одделенските наставници;*
- *советот на предметните наставници; и*
- *стручните активности на наставниците.*

Наставнички совет

Наставничкиот совет на основното училиште го сочинуваат: одделенските наставници, предметните наставници и стручните соработници на училиштето. Наставничкиот совет го свикнува и со него претседава директорот. Наставничкиот совет на основното училиште:

- *дава мислења по предлогот на развојната програма и на годишната програма за работа и го следи нивното извршување;*
- *предлаѓа членови за училиштен инклузивен тим и други тимови во училиштето;*
- *ги разгледува и утврдува успехот на учениците и работата на други стручни органи;*
- *им одобрува на учениците побрзо напредување во основното училиште;*
- *го разгледува остварувањето на наставниот план и програмите и презема мерки за нивно извршување;*
- *дава мислење за распределба на часовите меѓу наставниците;*
- *донесува одлуки по приговори на учениците за утврдени оценки;*
- *го разгледува извештајот од реализација на годишната програма за работа, од самовалуација, од извршената интерна евалуација и предлага соодветни мерки;*
- *расправа и одлучува за стручни прашања поврзани со воспитно-образовната работа;*
- *дава мислење за годишниот финансиски план на училиштето;*
- *избира претставници во училишниот одбор;*
- *дава мислење за планирањето, реализацијата и вреднувањето на постигнувањата во наставата и учењето;*
- *го разгледува годишниот извештај за работата на наставниците и стручните соработници и предлага соодветни мерки;*
- *учествува во оценувањето на исполнењата на стандардите за*

наставниците и стручните соработници за напредување во звањата ментор и советник;

- одлучува за воспитни мерки; и
- врши и други работи утврдени во статутот на училиштето.

Совет на одделенските наставници

Советот на одделенските наставници го сочинуваат одделенските наставници, предметните наставници кои се вклучуваат во реализацијата на наставата од прво до петто одделение и стручните соработници на училиштето.

Советот на одделенските наставници ги разгледува:

- годишната програма за работа и планирањето на наставата;
- прашањата поврзани со воспитно-образовната работа во одделенијата;
- учествува во подготовката на програмата за работа со талентирани и надарени ученици, односно за учениците кои потешко напредуваат;
- предлага и одлучува за воспитните мерки; и
- врши други работи утврдени во статутот на училиштето.

Совет на предметните наставници

Советот на предметните наставници го сочинуваат предметните наставници што ја изведуваат наставата од шесто до деветто одделение и стручните соработници на училиштето.

Советот на предметните наставници ги разгледува:

- годишната програма за работа и планирањето на наставата;
- воспитно-образовните проблеми во одделенијата;
- учествува во подготовката на програма за работа со талентирани и надарени ученици, односно со оние што потешко напредуваат;
- одлучува за воспитните мерки; и
- врши други работи утврдени во статутот на училиштето.

Стручни активи на наставниците

Стручните активи на наставниците ги сочинуваат наставници што предаваат ист предмет или подрачје.

Стручните активи на училиштето:

- ги усогласуваат критериумите за планирање на наставата и за оценување на постигањата на учениците;
- даваат предлози на наставничките совети на училиштето за подобрување на воспитно-образовната работа;
- одлучуваат за употреба на учебниците во основното училиште;
- расправаат за забелешките на родителите, односно, стваралите и учениците;
- разменуваат стручни искуства со цел стручно усовршување; и
- вршат други стручни работи определени со годишната програма за работа на училиштето.

Совет на родители

За организирано остварување на интересите на учениците во основното училиште од родителите, односно старателите на учениците се формира совет на родители на училиштето. Во советот на родители има **по еден претставник од секоја паралелка**, којшто го избираат родителите, односно старателите на родителскиот состанок на паралелката. Првото свикување на советот на родители го врши директорот на училиштето.

Советот на родители:

- дава мислење за *предлози на програми за развој на основното училиште и за годишната програма за работа*;
- *расправа за извештајот за работата на училиштето*;
- дава мислење и *предлажа мерки за подобрување на наставата и воннаставните активности*;
- *разгледува жалби на родители, односно стараители во врска со воспитно-образовната работа*;
- *учествува во самовалуација на работата и постигнувањата на училиштето*;
- *иницира и спроведува активности за подобрување на квалитетот на училиштето*;
- *учествува во оценувањето на исполнењата на стандардите за наставниците и стручните соработници за напредување во звањата ментор и советник*;
- *избира претставници во училишниот одбор на основното училиште*;
- и
- *врши други работи утврдени со статутот на училиштето*.

6. Анализа на Законот за средното образование и подзаконските акти

Основни одредби

Со Законот за средното образование се уредуваат организацијата, функционирањето и управувањето во средното образование, како дел од системот на воспитанието и образованието.

Средното образование е **бесплатно и задолжително** за секој граѓанин, под еднакви услови утврдени со закон.

Не е дозволена дискриминација заснована на пол, раса, боја на кожа, национално и социјално потекло, политичко и верско уверување, имотна и општествена положба. Во средното училиште е забрането секако политичко и верско организирање и дејствување, исто така, забрането е и истакнување на партиски и верски обележја. Во средното училиште не се дозволува организирање на верско образование.

Средното образование се остварува во средни училишта кои се организираат како:

- **јавни средни училишта** (*средно општинско училиште, односно средно училиште на градој Скопје и државно средно училиште*) и
- **приватни средни училишта.**

Државните средни училишта се основаат само за остварување планови и програми за средно образование на одредени категории на ученици за кои државата има **посебен интерес**.

Дејноста што се остварува во средното училиште е од **јавен интерес** и се врши како **јавна служба**.

Средното училиште има **својство на правно лице** и се запишува во Централниот регистар на Република Северна Македонија.

Средните училишта имаат печат. Во средината на печатот е грбот на Република Северна Македонија, а од страната името на Република Северна Македонија и името на училиштето и местото.

Јазик на кој се изведува наставата

Воспитно-образовната дејност во средното училиште се изведува на македонски јазик и кирилско писмо.

За припадниците на заедниците што следат настава на јазик различен од македонскиот јазик и неговото кирилско писмо, воспитно-образовната дејност во јавните средни училишта се изведува на јазикот и писмото на соодветната заедница на начин и под услови утврдени со закон.

Во јавните средни училишта наставата може да се изведува и на еден од светските јазици. Во приватните училишта наставата може да се изведува и на странски јазик.

Статут на средното училиште

Средното училиште има статут.

Со статутот особено се уредуваат:

- *орѓанизацијата и вршењето на воспитно-образовната дејност;*
- *називот;*
- *седиштето;*
- *управувањето и раководењето;*
- *праваа и обврски на учениците;*
- *праваа и обврски на вработените; и*
- *други прашања од значење за работата на средното училиште.*

Статутот на средното училиште **го донесува училишниот одбор**.

За статутот на средното училиште **согласност дава Министерството**.

Збирки на податоци во средно училиште

Во средното училиште се водат следниве збирки на податоци:

- *збирка на податоци за учениците запишани во средното училиште;*
- *збирка на податоци за родителите, односно стипендисти на ученици запишани во средното училиште; и*
- *збирка на податоци за вработените во средното училиште.*

Во Министерството се воспоставува Информационен систем „Опсерваторија на вештини“ во кој се води збирка на податоци за учениците.

Воспитно-образовна дејност во средното образование

Со наставните планови и наставните програми се уредуваат целите, наставните подрачја, темите и содржините, образовните стандарди и профилот на наставникот што ја реализира наставата.

Програмите се изработуваат според модел на програми кој го донесува министерот, на предлог на Бирото за развој на образованието и Центарот за стручно образование и обука.

Видови средно образование

Средното образование се остварува преку планови и програми за:

- *гимназиско образование;*
- *стручно образование;*
- *средно уметничко образование; и*
- *средно образование за ученици со посебни образовни потреби.*

Гимназиско образование

Во гимназиското образование се запишуваат редовни ученици кои завршиле основно образование.

Во гимназиско образование, во втора, трета и четврта година на образование, може да се запише и вонреден ученик од оправдани причини утврдени во статутот на училиштето.

Стручно образование

Во стручно образование се запишуваат редовни и вонредни ученици кои завршиле основно образование.

Јавното стручно образование може да биде од тригодишно и четиригодишно траење и специјалистичко образование.

Во стручно оспособување до двегодишно траење се вклучуваат и лица без завршено основно образование, но непосредно со стручното оспособување се завршува и пропишаната програма за основно образование.

Програмите за стручно оспособување и стручно образование од тригодишно траење за вонредни ученици можат да се остваруваат и во установи за образование на возрасни, како и во други установи под услови и на начин утврдени со закон.

Стручното образование и обука е насочено кон стекнување практични знаења, базирани на реформирани профили на занимања, поврзани со реалните потреби на пазарот на трудот и идните бизнис-трендови. Во согласност со Законот за стручно образование и обука, стручното образование и обука се остваруваат преку наставни планови и програми за: стручно оспособување наменето за работа со пониски барања, кое дава практични знаења и вештини за различни подрачја на трудот; стручно образование за занимање наменето за задоволување на потребите на стопанството; техничко образование кое првенствено подготвува кадри за вработување во сите сфери на трудот, но и за продолжување на образованието; постсредно образование и обука е образование кое финално подготвува кадри за определени професионал-

ни должности за одделни сегменти од процесот на трудот; образование на возрастните се остварува во установите за стручно образование и обука како интегрален дел на доживотното учење, кое ги поврзува одделните сегменти и облици на образованието во единствен систем.

Јавно уметничко образование

Во јавното уметничко образование се запишуваат редовни ученици по ликовна, музичка и балетска уметност кои завршиле основно образование.

Во средното уметничко образование може да се запишат и надарени ученици со незавршено основно образование, по претходна согласност од Министерството, со обврска паралелно да стекнат и основно образование.

Средно образование за ученици со посебни образовни потреби

Во средното образование за ученици со посебни образовни потреби се образуваат ученици според сообразени програми за соодветни занимања, односно образовни профили, или за работно оспособување.

Запишување во средно училиште

Запишувањето во општинските средни училишта, односно средните училишта на Градот Скопје се врши по пат на **конкурс** кој го објавува Министерството во средствата за јавно информирање најдоцна до 31 март, по претходно доставени предлози од општините и Градот Скопје.

Конкурсите се објавуваат во средствата за јавно информирање што се издаваат на македонски јазик и во средствата за јавно информирање што се издаваат на јазик различен од македонскиот јазик, а на кои се изведува наставата во средното образование.

Во прва година во јавното училиште како редовен ученик може да се запише лице кое не е постаро од 17 години, а ученик со посебни образовни потреби да не е постаро од 25 години.

Доколку во јавното училиште за запишување во прва година на образование се пријават повеќе ученици од утврдениот број во објавениот конкурс, по претходно мислење на јавното училиште се применуваат дополнителни критериуми за запишување кои поблиску ги пропишува министерот (дипломи од меѓународни и републички натпревари и квалификационен испит на знаење).

Ученици

Статус на ученик во средното образование се стекнува со запишување во средното училиште.

Статус на **редовен ученик** може да се стекне само во едно средно училиште.

Вонредни ученици се лица кои образованието го стекнуваат со самообразование, по пат на полагање испити за одреден план и програма во средното училиште.

Учениците кои покажуваат одличен успех и се истакнуваат со способности, знаења и работни навики можат напоредно, но само како вонредни ученици да се здобиваат и со образование за друг план и програма.

Вонредни ученици

Како вонреден ученик може да се запише лице кое исполнува еден од следниве услови:

- да е постаро од 17 години;
- да е на боледување подолг период;
- да му е изречена педагошка мерка отстранување од училиштето;
- да е во работен однос; и
- во други случаи утврдени со ставот на средното училиште

Престанок на статусот редовен ученик

Статусот на редовен ученик во јавното училиште престанува ако ученикот:

- го завршил средното образование;
- не се запише во роковите што се определени со ставот;
- се исписува;
- неоправдано не ја поседува наставната континуирано 25 наставни часа во текот на наставната година;
- е на издржување на казна затвор во траење подолго од шест месеци; и
- двапати повторува во текот на средното образование.

Државна матура, училишна матура и завршен испит

Учениците во гимназиското образование полагаат државна матура или училишна матура. Во гимназиското образование може да се реализира Меѓународна програма за средно образование (ИБ програма) и програма за меѓународна матура за што согласност дава министерот.

По завршувањето на последната година на јавното стручно образование се полага државна матура или завршен испит. По завршувањето на јавното стручно образование со четиригодишно траење учениците полагаат државна матура или завршен испит. По завршувањето на јавното стручно образование со тригодишно траење учениците полагаат завршен испит. Учениците што ја завршиле последната година во јавното уметничко образование полагаат државна матура или училишна матура според утврдени програми.

Испитните програми за полагање на испитите во државна матура, училишна матура, завршен испит и меѓународна матура ги донесува министерот, на предлог на Бирото за развој на образованието.

Начинот на полагањето и оценувањето на резултатите на учениците на испитите во државната матура, училишната матура и завршниот испит се уредуваат со Концепција за државна матура, училишна матура и завршен испит во јавното средно образование и со посебен пропис што го донесува министерот. Концепцијата за државна матура, училишна матура и завршен испит во јавното средно образование, на предлог на Државниот матурски одбор ја донесува министерот.

Со подзаконски акти – правилници – е уреден начинот на полагањето и оценувањето на резултатите на учениците на испитите во државната матура, училишна матура и завршен испит.

Превоз

За ученикот кој е со статус на редовен ученик во јавно средно училиште се организира бесплатен превоз до училиштето, ако ученикот не се смести во ученички дом.

Ученикот има право на бесплатен превоз ако местото на живеење е оддалечено најмалку **2,5 километри** од средното училиште во кое ученикот е запишан и ја посетува наставата и ако избраната струка и профил не е застапена во општината во која живее ученикот. По исклучок, ако во општината во која живее ученикот при запишувањето во прва година на образование се пополнети сите места во училиштето, односно училиштата во општината, ученикот има право на бесплатен превоз до јавното средно училиште во друга општина во кое е ученикот запишан, ако местото на живеење е оддалечено најмалку 2,5 километри и ако ученикот ја посетува наставата. Ученикот со посебни образовни потреби и лицето за негова придружба имаат право на бесплатен превоз без оглед на оддалеченоста на нивното место на живеење до државното средно училиште во кое ученикот е запишан и ја посетува наставата.

Дополнителна настава

Дополнителна настава се организира за ученици кои покажуваат континуирано слаби резултати во учењето, а особено ако:

- имаат најмалку две слаби оценки;
- имаат слаби резултати по одреден наставен предмет;
- отсуствуваат од наставата по одреден наставен предмет; и
- на барање на ученикот или неговиот родител, односно старател.

Додатна настава

Додатна настава се организира за учениците што постигнуваат значителни резултати по одделни наставни предмети (талентирани ученици).

Додатната настава наставникот е должен да им ја понуди на учениците, а учениците одлучуваат дали ќе ја посетуваат додатната настава.

Туторство

Министерството може да обезбеди дополнителни часови за учениците по предметите кои се дел од наставната програма во учебната година во која е запишан ученикот, а по кои ученикот **имал оценка помала од одличен (5) во претходната учебна година**. Дополнителните часови ги реализира тутор/волонтер, во согласност со *Програмаа за обезбедување на туторство на ученици од средното образование*, која ја утврдува министерот.

Поведение

Во јавното училиште се оценува и поведението на ученикот:

- *примерно;*
- *добро;*
- *незадоволително.*

Педагошки мерки

Заради повреда на должностите и неисполнување на обврските за ученикот може да се применат следните педагошки мерки:

- *ѝисмена оѝомена;*
- *оѝомена ѝред оѝсѝранување; и*
- *оѝсѝранување од јавноѝо училишѝе.*

Писмената опомена за ученикот ја изрекува раководителот на паралелката, наставничкиот совет на паралелката или директорот.

Опомената пред отстранување и отстранувањето ги изрекува наставничкиот совет.

Педагошката мерка отстранување може да се изрече само за потешка повреда на должноста утврдена со статутот на училиштето.

Советување на родителите

Родителот, односно старателот се упатува на советување ако:

- *ученикоѝ во ѝекоѝ на насѝавнаѝа година има неѝаѝивна оценка ѝо ѝри или ѝовеќе ѝредмеѝи;*
- *ученикоѝ има најравено ѝовеќе од 10 неоѝправдани или 100 оѝправдани изосѝаноци;*
- *ученикоѝ е недисциѝлиниран;*
- *ученикоѝ го навреди насѝавникоѝ;*
- *ученикоѝ учесѝвува во ѝеѝачки или друѝи форми на насилсѝво;*
- *ученикоѝ ѝокажува асоцијално или анѝисоцијално однесување;*
- *ученикоѝ се однесува неморално или неѝѝички; и*
- *во краѝок ѝериод на ученикоѝ значиѝелно му оѝагне усѝехоѝ.*

Одделенскиот раководител, односно раководителот на паралелката повикува на советување најмалку еден родител, односно старател со покана упатена преку телефон, по пошта или со лична достава. Ако поканата се однесува за асоцијално или антисоцијално однесување на ученикот, односно неморално или неетичко однесување на ученикот, пред да се испрати поканата, се бара стручно мислење од педагошката служба.

Педагошката служба, во рок од десет дена од приемот на барањето, доставува стручно мислење за однесувањето на ученикот.

Поканата за советување на родителот/старателот треба да биде нумерирана и да се достави најмалку осум дена пред одржувањето на советувањето. Ако родителот/старателот од оправдани причини не може да се јави на поканата е должен за отсуството да го извести одделенскиот раководител/раководителот на паралелката, пред одржувањето на советувањето или во рок од три дена по советувањето.

Одделенскиот раководител/раководителот на паралелката го известува психологот, односно педагогот во училиштето за доставената покана за советување на родителот. Психологот, односно педагогот на училиштето изготвува неделен и месечен план за одржување на советувањето.

Со учениците чии родители, односно старатели се упатени на советување заради постапувања на ученикот психологот, односно педагогот реализира советување на ученикот.

Советувањето го врши психологот во училиштето. Ако во училиштето нема вработено психолог, тогаш советувањето го врши педагогот. Ако во училиштето нема вработено психолог, односно педагог, тогаш за советувањето се определува педагог или психолог од друго средно училиште. Советувањето се врши во групи во согласност со неделниот и месечниот план. Бројот на родителите во групите не може да биде поголем од 20. Советувањето се реализира во два термини во траење од 60 минути.

За одржаното советување, психологот/педагогот води записник со листа на присуство. Ако родителот, односно старателот, повеќе од четири пати, по која било основа, се повикува на советување, на секое следно советување присуствува и претставник од педагошката служба. Ако родителот, односно старателот, не се јави на советувањето и по третата покана, се известува Центарот за социјална работа.

Педагошката служба за родителите што не се јавиле на поканата за советување и не го оправдале своето отсуството поднесува предлог за поведување прекршочна постапка до Државниот просветен инспекторат.

Годишна програма

За обезбедување квалитет на наставата училишниот одбор на секои четири години донесува **програма за развој на училиштето**.

Работата на средното училиште во текот на учебната година се утврдува со **годишната програма**. Годишната програма за работа на средното училиште се изработува врз основа на програмата за развој на училиштето.

Екскурзии

За развивање на различните интереси на учениците, средното училиште организира училишни екскурзии коишто се определени со **годишната програма за работа на училиштето**.

Учениците во училишните екскурзии се вклучуваат **доброволно**.

Во согласност со *Правилникот за дојолнување на правилникот за начинот на изведување на училишните екскурзии на учениците од средните училишта* за време на организирање и реализирање настава која трае помалку од 180 наставни дена, како и реализирање настава по скратени наставни програми во услови на вонредни околности или за време на организирање настава преку далечинско учење, училиштето не изготвува Програма за училишните екскурзии.

Исто така Правилникот предвидува дека за време на организирање и реализирање настава која трае помалку од 180 наставни дена, како и реализирање настава по скратени наставни програми во услови на вонредни околности или за време на организирање настава преку далечинско учење, училиштето може да планира и организира два еднодневни излети со учениците во текот на учебната година, во есен и во пролет. Тие се изведуваат во траење до пет часа, за остварување на спортско-рекреативни, воспитни и образовни цели. Излетите се организираат на оддалеченост до пет километри од училиштето, без користење јавен превоз. Тие се организираат на ниво на година, но не повеќе од две паралелки во ист ден на иста локација. При

организирање на излетите се запазуваат сите протоколи и препораки во согласност со условите во коишто се организираат. Планот и организацијата на излетите се одобруваат од страна на училишниот одбор.

Натпревари

За учениците што покажуваат особен успех по одделни предмети се организираат натпревари на општинско, регионално и државно ниво. Натпреварите ги организираат акредитирани здруженија на наставници.

Во услови на пандемија натпреварите во средните училишта се одржуваат во согласност со *Протоколот за организирање и реализирање на натпревари во средните училишта во услови на пандемија од COVID – 19.*

Учебна година

Воспитно-образовната работа во средните училишта се остварува во учебни години.

Учебната година во средните училишта почнува по правило на **1 септември, а завршува на 31 август** наредната година. **По исклучок**, во услови на вонредни околности, учебната година може да почне и да заврши и во време различно од утврденото, за што одлучува **Владата**. Одлуката на Владата може да се однесува на целата територија на Републиката или на нејзин дел.

Средното училиште е должно да го оствари годишниот фонд наставни часови утврдени со плановите и програмите.

Во услови на вонредните околности, во средното училиште може да се организира настава со физичко присуство на учениците или преку далечинско учење, со примена на средства за електронска комуникација.

Средства за електронска комуникација се средства што обезбедуваат реализација на наставата без заедничко физичко присуство на учесниците во наставниот процес.

Во средното училиште при вонредни околности, кога наставата е организирана преку далечинско учење, може да се организира настава со физичко присуство на учениците доколку се исполнети критериумите и условите, во согласност со протоколите и планот за одржување на наставата за соодветниот вид средно училиште, донесени од Владата во согласност со законот, епидемиолошката и друга состојба на подрачјето на општината на која се наоѓа училиштето, бројот на учениците во паралелката и просторните и хигиенско-санитарните услови во училиштето.

Денови кога не се изведува настава

Во средното училиште настава не се изведува за време на ученичките одмори и на денот на училиштето.

На 24 Мај, Денот на Св. Кирил и Методиј, во средните училишта се организираат културни, спортски и други манифестации и на тој ден не се изведува настава.

Припадниците на заедниците што следат настава на јазик различен од македонскиот јазик го прославуваат традиционалниот ден на просветата на соодветната заедница со културни и други манифестации.

Настава во средните училишта не се изведува за време на државните празници и други празници утврдени со закон.

Наставен час

Наставниот час во јавните училишта **трае 45 минути**, а часот по практичната настава и вежби во претпријатија, установи и дуќани, по правило, трае **60 минути**.⁷

По исклучок, во услови на вонредни околности, наставниот час и часот по практична настава може да траат пократко, за што одлучува Владата.

Паралелки

Воспитно-образовната дејност во средните училишта се организира и се изведува во паралелки, групи и индивидуално. Бројот на учениците во паралелките во јавните училишта не може да биде помал од **25 и поголем од 34 ученици**. По исклучок, во услови на вонредни околности, Владата го утврдува максималниот број на учениците во паралелка. Паралелка може да се формира и со помал број ученици, по добиена согласност од основачот, а по претходно позитивно мислење од Министерството.

Уредба за начинот на организирање и реализирање на наставата во услови на вонредни околности во основните и средните училишта

Како последица на пандемијата со вирусот ковид 19, а со цел да се овозможи правото на образование, паралелно со правото на здравје, во нашата држава беа донесени *Уредба за начинот на организирање и реализирање на наставата во услови на вонредни околности во основните и средните училишта, План за одржување на наставата во основните и средните училишта во учебната 2020/2021 година и Протокол за воспитување на средните училишта во Република Северна Македонија за организирање на воспитно-образовниот процес со физичко присуство за учениците во учебната 2020/2021.*

Во согласност со *Уредбата за начинот на организирање и реализирање на наставата во услови на вонредни околности во основните и средните училишта*, наставата во средните училишта се реализира со физичко присуство на учениците во училиштето или преку далечинско учење.

Од страна на директорот на средното училиште се води грижи за целосна покриеност со интернет-врска во сите училници во училиштето. Во случај на недостиг од стабилна интернет-врска во училиштето наставникот часот може да го одржи и од дома по претходно добиена согласност од страна на директорот на училиштето.

Работни места во средните училишта

Во средното училиште работните места на вработените се:

- работни места на административни службеници;
- работни места на даватели на јавни услуги во средното образование;

⁷ Во согласност со Уредбата за начинот на организирање и реализирање на наставата во услови на вонредни околности во основните и средните училишта, наставниот час во средно училиште трае 35 минути.

и

- *работни места на помошно-технички лица.*

Вработените во средните училишта кои вршат работи од административна природа заради остварување на дејноста средно образование имаат статус на административни службеници и за нив се применуваат одредбите од Законот за средното образование, Законот за административни службеници и општите прописи за работни односи.

Вработените во средните училишта кои вршат воспитно-образовна работа во дејноста на средното образование, имаат статус на даватели на јавни услуги во средното образование и се вработуваат во согласност со одредбите од Законот за наставници и стручни соработници во основните и средните училишта. За нив се применуваат одредбите од Законот за вработените во јавниот сектор, Законот за средното образование и општите прописи за работните односи.

Вработените во средните училишта што вршат помошно-технички работи, имаат статус на помошно-технички лица и за нив се применуваат одредбите од Законот за средното образование, прописите од областа на вработените во јавниот сектор и општите прописи за работни односи.

Вработените во средното училиште мора да бидат лекарски прегледани до почетокот на учебната година, во согласност со прописите од областа на здравствената заштита.

На лице што боледува од душевна болест, алкохолизам и наркоманија му престанува работниот однос во средното училиште на начин утврден со закон.

Утврдувањето на психофизичките способности на вработените во средното училиште, односно заболеноста од одредени душевни болести, алкохолизам и наркоманија се врши во согласност со Законот за здравствена заштита.

Вработување во средните училишта

Директорот, по претходно мислење на Министерството за информатичко општество и администрација и претходна согласност од градоначалникот на општината/грамот Скопје на чија територија е средното училиште и од Министерството за образование и наука донесува **годишен план за вработување** во средните училишта во согласност со Законот за вработените во јавниот сектор.

Изборот на наставници, стручни соработници и воспитувачи по пат на јавен оглас, го врши директорот на јавното училиште по предлог на конкурсна комисија, а за приватните средни училишта органот што го овластил основачот.

Наставници и стручни соработници

Воспитно-образовната работа во средното образование ја остваруваат наставници, воспитувачи и стручни соработници (педагог, психолог, дефектолог, социолог, лаборант, библиотекар и друго).

Наставата во основно, односно средно училиште ја изведуваат наставни-

ци. Видот на стручната подготовка на наставниците што остваруваат воспитно-образовна работа во основно, односно средно училиште е определен со Нормативот за наставен кадар во наставните програми за соодветните наставни предмети, донесени од страна на министерот, на предлог на Бирото за развој на образованието, односно Центарот за стручно образование и обука.

Педагошка евиденција и документација

Педагошката документација во средното образование опфаќа:

- главна книга на ученициите;
- главна книга на завршен испит;
- главна книга на матурски испит;
- главна книга на меѓународна матура;
- главна книга на средно специјалистичко образование;
- дипломата;
- свидетелство;
- уверение за стручно образование;
- уверение за работно образование;
- ученичка книшка и
- преведница.

Управување и раководење во средното училиште

Училишен одбор

Орган на управување во јавното средно училиште е училишниот одбор.

Училишниот одбор во јавното средно училиште е составен од 12 члена, и тоа:

- четири претставници од наставниците;
- три претставници од родителите, односно старателите на учениците;
- три претставници од основачот и
- еден претставник од Министерството и од деловната заедница.

Претставникот од деловната заедница учествува во работата на училишниот одбор, но нема право на учество при гласањето и донесувањето на одлуките. Претставниците од родителите, односно старателите на учениците, од основачот и од Министерството не можат да бидат именувани, односно избирани од редот на вработените во училиштето. Претставниците на основачот за државните средни училишта ги именува и разрешува Владата на Република Северна Македонија, а за општинските и училиштата на градот Скопје, советот на општината, односно Советот на градот Скопје. Претставниците од родителите, односно старателите на учениците ги именува и разрешува советот на родителите, претставниците на наставниците ги именува и разрешува наставничкиот совет на училиштето, претставниците на Министерството ги именува и разрешува министерот, а претставниците на делов-

ната заедница ги предлагаат коморите во Република Северна Македонија.

Членовите на одборот освен претставниците од родителите на учениците се именуваат за период од **четири години**, со право на уште еден избор. Претставниците од родителите на учениците се именуваат за периодот до завршувањето на средното образование на нивното дете.

Училишниот одбор од редот на своите членови избира претседател.

Одлуките на училишниот одбор се донесуваат со **мнозинство гласови од вкупниот број членови на одборот кои имаат право на учество при гласањето и донесувањето на одлуките.**

Училишниот одбор на државното/општинското средно училиште:

- ♦ - донесува *статут*;
- ♦ - *предлажа* годишна *програма* за *работа* и *извештај* за *работа* до Министерството/основачот;
- ♦ - *предлажа* годишен финансиски *план* до Министерството/основачот;
- ♦ - *предлажа* завршна *сметка* до Министерството/основачот;
- ♦ - објавува јавен *оглас* за избор на *директор* во најмалку *три* дневни весници кои се издаваат на *целата територија* на Република Северна Македонија од кои еден од весниците кој се издава на *јазикот што* зборуваат најмалку 20% од *граѓаните* кои зборуваат службен јазик различен од македонскиот јазик;
- ♦ - врши *интервју* со *кандидатите* за *директор*;
- ♦ - врши избор на директор од пријавените кандидати на објавен јавен оглас за именување на директор (државно училиште) или му предлага на градоначалникот на општината еден кандидат (општинско училиште);
- ♦ - *поднесува предлог* до *директорот* за *престанок* на *работниот* однос на *наставниците* и *стручните соработници* кои во *освредувањето* на *воспитно-образовниот процес* не *покажуваат* *задоволителни резултати*;
- ♦ - одлучува *по приговорите* и *жалбите* на *вработените* во училиштето;
- ♦ - одлучува *по жалбите* на *ученици*, *родители*, *односно старатели* на *ученици* и
- ♦ - *разгледува* и *други прашања утврдени со статутот* на државното училиште.

Директор

Директорот е раководен орган на јавното средно училиште и одговорен за законитоста во работата и за материјално-финансиското работење на училиштето.

За директор на јавно средно училиште се избира лице кое покрај општите услови утврдени со закон ги исполнува условите за наставник, педагог или психолог во средно училиште и има:

- ♦ *завршено високо образование;*

- ♦ иеѝ љодини рабѝно искуѝво во усѝанова за восѝиѝно-образовна рабѝа верифицирана од Минисѝерсѝвоѝо;
- ♦ ѝоложен исѝиѝ за дирекѝор;
- ♦ во моменѝоѝ на избираѝеѝо со ѝравосилна судска ѝресуда не му е изречена казна или ѝрекшочна санкѝија забрана за вршеѝе на ѝрофесија, дејносѝ или должносѝ;
- ♦ соодвеѝен серѝификаѝ, не ѝосѝар од иеѝ љодини, за ѝознавање на англискиоѝ јазик ТОЕФЕЛ ИБТ (TOEFL IBT) - најмалку 30 бода, ИЕЛТС (IELTS) - најмалку 3 бода, БУЛАТС (BULATS) - најмалку 20 бода или КЕТ (KET) (Cambridge English) – ѝоложен или АПТИС (APTIS) - најмалку ниво Б2 (B2).

По исклучок, доколку нема пријавено кандидат со положен испит за директор, за директор може да биде избрано и лице кое не положило испит за директор, но е должно испитот да го положи во рок од една година од денот на изборот за директор.

Доколку избраниот директор не го положи испитот за директор во рокот му престанува мандатот на директор.

Оспособување на кандидати за директори на јавните средни училишта и полагаѝето на испитот по успешно завршената обука го врши Државниот испитен центар, во согласност со закон.

Програмата за подготвување и полагаѝе испит за директори и начинот на спроведување на испитот ги пропишува министерот на предлог на Државниот испитен центар.

На кандидатот кој го положил испитот за директор му се издава уверение.

Мандатот на директорот на јавното средно училиште трае **четири години со можност за уште еден последователен мандат во истото училиште.**

Директорот на општинското средно училиште се избира и разрешува од градоначалникот на општината, во согласност со закон.

Директорот на средното училиште на Градот Скопје се избира и разрешува од градоначалникот на Градот Скопје, во согласност со закон.

Директорот на државното средно училиште се избира и разрешува од училишниот одбор, по претходна согласност од Министерството, во согласност со закон.

На наставник, педагог или психолог кој е избран за директор на средно училиште **му мирува работниот однос** додека ја врши работата директор на средно училиште и има право во рок од 15 дена по престанување на мандатот, да се врати на работа во училиштето, односно установата каде што работел пред да биде избран за директор за вршеѝе на работи кои одговараат на неговиот вид и степен на стручна подготовка.

Ако наставникот, педагогот или психологот не може да се врати во училиштето каде што работел пред да биде избран за директор, наставникот, педагогот или психологот се распоредува и заснова работен однос на неопределено работно време на соодветно работно место во друго училиште на подрачјето на општината, односно градот Скопје.

Во остварување на обврските и раководеѝето директорот:

- ја организира и раководи воспитно-образовната и друга работа;
- самостојно донесува одлуки;
- го застапува училиштето пред третите лица;
- одговорен е за законитоста на работата на училиштето;
- ја предлага годишната програма за работа и презема мерки за нејзино спроведување;
- ги извршува одлуките на училишниот одбор;
- врши избор на наставници и стручни соработници и друг административно-технички кадар;
- врши контрола врз начинот на водењето на професионалните досиеја;
- одлучува за распоредување на наставници, стручни соработници и друг административно-технички кадар;
- одлучува за престанок на работниот однос на наставниците и стручните соработници и друг административно-технички кадар;
- поднесува извештај за успехот и за постигнатите резултати во воспитно-образовната работа до Борот за развој на образованието;
- го реализира планот од годишната програма за посета на часови на наставниот кадар во училиштето во соработка со стручната служба во училиштето, за што соопштува притоа и забелешки од осмислената посета кои се приложуваат кон професионалното досие на наставникот;
- поднесува извештај за реализација на годишната програма до министерството, а за општинските училишта и до општината, односно Градо Скопје; и
- врши и други работи предвидени со закон и со статутот на училиштето.
- Директорот на државното училиште поднесува извештај за материјалното работење на училиштето во текот на учебната година до училишниот одбор и до Министерството.

Директорот на општинското, односно училиштето на град Скопје поднесува извештај до училишниот одбор на училиштето и до надлежниот орган на единицата на локалната самоуправа.

Министерот, односно органот на локалната самоуправа, имајќи го предвид мислењето на училишниот одбор, а врз основа на извештаите на директорите на јавните училишта ја оценува нивната работа.

Постапка за избор на директор во средно училиште

Градоначалникот, за општинските средни училишта, односно средните училишта на градот Скопје, три месеци пред истекот на мандатот на постојниот директор донесува одлука училишниот одбор да распише јавен оглас за избор на директор.

За државните средни училишта училишниот одбор три месеци пред исте-

кот на мандатот на постојниот директор донесува одлука да распише јавен оглас за избор на директор.

Во објавениот јавен оглас во јавните гласила се утврдуваат условите што треба да ги исполнува кандидатот за директор, потребната документација, времето на траење на јавниот оглас и рокот во кој ќе се изврши изборот. Пријавените кандидати ги доставуваат потребните документи во согласност со огласот до училишниот одбор. Пристигнатите документи ги прегледува тричлена комисија избрана од училишниот одбор чија надлежност се утврдува со статутот на училиштето. Комисијата е должна во рок од пет дена по завршувањето на огласот да ги разгледа пристигнатите документи. На кандидатите што не ги исполнуваат условите предвидени во огласот им се враќаат документите со образложение. Училишниот одбор може да побара дополнителни документи од кандидатите кои ги исполнуваат условите во согласност со одредбите во статутот на училиштето. Членовите на училишниот одбор и претставник од Бирото за развој на образованието вршат интервју со кандидатите што ги исполнуваат условите за директор. Училишниот одбор на општинското средно училиште во рок од седум дена од извршениот разговор со кандидатите, до градоначалникот **предлага еден кандидат за избор на директор**. Училишниот одбор на државното средно училиште, во рок од седум дена од извршениот разговор со кандидатите му предлага на министерот кандидат за избор на директор и врши избор на директор. Градоначалникот, во рок од 15 дена од денот на добивањето на предлогот, врши избор на директор. Доколку градоначалникот во рокот не избере директор, должен е во рок од три дена да го извести училишниот одбор со писмено образложение за причините. Училишниот одбор во рок од седум дена од денот на приемот на известувањето, на градоначалникот му доставува еден предлог за избор на директор. Градоначалникот е должен во рок од пет дена од денот на добивањето на предлогот да го избере кандидатот предложен од училишниот одбор.

Кандидатите што не се избрани, во рок од 15 дена од денот на приемот на одлуката на градоначалникот имаат право на жалба по однос на спроведувањето на постапката за избор на директор на Државната комисија за одлучување во управна постапка и постапка од работен однос во втор степен. Против одлуката на комисијата кандидатот може да поведе управен спор пред надлежниот суд.

Разрешување на директор

Директорот на јавното училиште може да биде разрешен:

- по лично барање;
- во случај на неправена повреда при извршување на закони, други прописи и оштри акти утврдена од страна на Државниот просветен инспекторат;
- ако не ја осигурува програмата за работа и не се реализираат плановите и програмите за воспитно-образовна работа;
- ако по негова вина е нанесена штета на учениците, односно на нивните родители или стваратели и на општествена заедница;

- ако дозволи исцлаќање на средствва кои не се утврдени во годишниот финансиски план на училиштето; и
- ако дозволи организирање на дејности и активности што се во спротивност со плановите и програмите.

Доколку постојат одредени сознанија за разрешување на директорот, училишниот одбор свикува седница на која се донесува заклучок во писмена форма кој се доставува до директорот.

Директорот има право во рок од седум дена од приемот да се изјасни за наводите во заклучокот.

Доколку училишниот одбор не го прифати изјаснувањето на директорот, свикува седница во рок од три дена и во присуство на претставник од Државниот просветен инспекторат врши интервјуирање на директорот. Претставникот од Државниот просветен инспекторат дава мислење за оправданоста на разрешувањето на директорот.

Доколку училишниот одбор оцени дека е неопходно, доставува предлог за разрешување на директорот до градоначалникот.

Разрешениот директор во рок од 15 дена од денот на приемот на одлуката на градоначалникот има право на жалба по однос на спроведувањето на постапката за разрешување на Државната комисија за одлучување во управна постапка и постапка од работен однос во втор степен.

Против одлуката на комисијата разрешениот директор може да поведе управен спор пред надлежен суд.

Градоначалникот, а за државните средни училишта министерот, во рок од три дена од денот на разрешувањето на директорот именува вршител на должноста директор од редот на вработените во училиштето кој ги исполнува условите за директор.

Вршителот на должноста директор ги врши работите до именувањето на нов директор, но не подолго од **шест месеца** од денот на неговото именување.

Државниот просветен инспекторат доставува извештај со предлог на мерки до директорот на јавното средно училиште, по кои директорот треба да постапи во рок од 30 дена од денот на добивањето на извештајот, доколку:

- се утврди пошешки повреди во работењето во случај на направена повреда при извршување на закони, други прописи и оштии акции утврдени од страна на Државниот просветен инспекторат;
- не е остварена програмата за работа и не се реализирани плановите и програмите за воспитно-образовна работа;
- по вина на директорот е нанесена штета на учениците, односно на нивните родители или стариители и на општествена заедница;
- директорот дозволи исцлаќање на средствва кои не се утврдени во годишниот финансиски план на училиштето;
- директорот дозволи организирање на дејности и активности што се во спротивност со плановите и програмите.

Доколку директорот на училиштето не постапи во рокот, државниот просветен инспектор до училишниот одбор доставува решение за извршување

на предлогот на мерките. Рокот за извршување на решението е 30 дена од денот на неговото добивање.

Доколку училишниот одбор не постапи по решението за извршување на предлогот на мерките, Државниот просветен инспекторат го доставува решението до градоначалникот, а за државните средни училишта до министерот и до основачот на јавното средно училиште.

Градоначалникот, односно министерот, во рок од 30 дена од денот на добивањето на решението за извршување на предлогот на мерките е должен да го разреши директорот на училиштето, а основачот училишниот одбор.

Доколку градоначалникот не го разреши директорот, а основачот училишниот одбор во рокот, Министерството по право на надзор ги разрешува директорот и членовите на училишниот одбор на јавното средно училиште.

Министерството по право на надзор веднаш именува вршител на должноста директор од редот на вработените во училиштето, кој ги врши работите најдолго шест месеца, и именува членови на училишниот одбор со мандат од најмногу една година.

Стручни органи и тела

Стручни органи и тела во јавните средни училишта се:

- ♦ **наставнички совет** (џо сочинуваат наставничките и стручните соработници);
- ♦ **советот на годината**, односно советот на струката (џо сочинуваат наставничките кои изведуваат настава и стручните соработници);
- ♦ **совет на паралелката**;
- ♦ **раководител на паралелка**; и
- ♦ **стручни активи на наставници по одредени стручни области.**

Надлежности на наставнички совет

Наставничкиот совет:

- ♦ дава мислења по предлогот на годишната програма за работа и џо следи нејзино извршување;
- ♦ џо разгледува и утврдува успехот на учениците и работата на другите стручни органи;
- ♦ џо разгледува годишниот извештај за работа на наставниците и стручните соработници и националниот извештај за работа на наставниците и стручните соработници и предлага соодветни мерки;
- ♦ дава предлози за напредување на наставниците и стручните соработници во училиштето;
- ♦ им одобрува на ученици завршување две години во една учебна година;
- ♦ џо разгледува остварувањето на планот и програмата и презема мерки за нивно извршување;
- ♦ донесува одлуки по приговори на ученици за утврдени оценки;
- ♦ џо разгледува извештајот за извршен стручен надзор, предлага соодветни мерки;
- ♦ врши и други работи утврдени со закон и со статутот на училиштето.

Совет на родители

Во јавното средно училиште се формира совет на родители кој го сочинуваат претставници од родителите на учениците што не се вработени во училиштето.

Советот на родители ја следи и дава мислење за остварување на воспитно-образовната работа.

Работата, бројот на членовите, начинот на избор и организацијата на советот на родители се утврдува со статутот на училиштето.

7. Анализа на Законот за ученичкиот стандард и подзаконските акти

Основни одредби

Со Законот за ученичкиот стандард се уредува основањето, организацијата, функционирањето и управувањето во установите за ученичкиот стандард како дел од системот на воспитанието и образованието.

Ученичкиот стандард се остварува во јавни установи за ученички стандард кои се организираат како: **јавен ученички дом** (општински, односно ученички дом на градот Скопје и државен дом), **приватен дом и стипендирање на учениците**.

Управување и раководење со ученичките домови

Орган на управување во јавниот ученички дом е управниот одбор.

Управниот одбор во јавните ученички домови е составен од седум члена, и тоа:

- *двајца претставници од воспитувачите и стручните соработници;*
- *еден претставник од родителите, односно старателите на учениците;*
- *тројца претставници од основачот; и*
- *еден претставник од министерството.*

Претставниците од родителите, односно старателите на учениците, од основачот и од министерството не можат да бидат именувани од редот на вработените во јавниот ученички дом. Претставниците на основачот за државните ученички домови ги именува и разрешува Владата, а за општинските и домовите на градот Скопје, советот на општината, односно Советот на градот Скопје. Претставниците од родителите, односно старателите на учениците ги именува и разрешува советот на родителите, претставниците на воспитувачите и стручните соработници ги именува и разрешува советот на воспитувачите, а претставниците од министерството ги именува и разрешува министерот.

Членовите на управниот одбор, освен претставниците на родителите, односно старателите на учениците се именуват за период од четири години, со право на уште еден избор. Претставниците од родителите, односно старателите на учениците се именуват за период додека нивното дете престојува во ученичкиот дом.

Управниот одбор од редот на своите членови избира претседател.

Одлуките на управниот одбор се донесуваат со **мнозинство гласови од вкупниот број членови на одборот.**

Управниот одбор на **државниот/општинскиот ученички дом:**

- - донесува *сџаџуџи*;
- - *џредлаџа џодиџна џроџрама за рабоџа и извешџај за рабоџаџа до минисџерсџвоџо/основачоџи*;
- - *џредлаџа џодиџен финансиски џлан до минисџерсџвоџо/основачоџи*;
- - *џредлаџа заврџна смеџка до минисџерсџвоџо/основачоџи*;
- - објавува јавен оџлас за избор на дирекџор;
- - врџи инџервју со кандигаџиџе за дирекџор;
- - **врџи избор на директор од пријавените кандидати на објавениот јавен оглас за именување директор/ од џријавениџе кандигаџи на објавениоџи јавен оџлас за именување на дирекџор му предлага на градо-началникот на општината и на градот Скопје еден кандидат;**
- - *џоднесува џредлоџ до дирекџороџи за џресџанок на рабоџниоџи од-нос на восџиџувачиџе и сџручниџе сорабоџници кои во осџварување-џо на восџиџно-образовниоџи џроџес не џокажуваџи задоволиџелни резулџаџи*;
- - одлучува џо џриџовори и жалби на врабоџениџе од ученичкиоџи дом;
- - одлучува џо жалби на учениџи, родиџели, односно сџарџели на учениџи; и
- - разџледува и друџи џрашања уџврдени со сџаџуџиоџи на државниоџи ученички дом.

Директор

Директорот е раководен орган на ученичкиот дом и е одговорен за законитоста во работата и за материјално-финансиското работење на домот.

За директор на јавен ученички дом се избира лице кое, покрај општите услови утврдени со закон:

- *џи исџолнува и условиџе за восџиџувач и сџручен сорабоџник во восџиџно-образовнаџа рабоџа*;
- *има високо образование и наџмалку џеџ џодини рабоџно иску-сџво во усџанова за восџиџно-образовна рабоџа верифиџирана од минисџерсџвоџо*;
- *има џоложен исџиџ за дирекџор за основно или јавно средно училиџиџе*;
- **во моментот на избирањето со правосилна судска пресуда да не му е изречена казна или прекрџочна санкџија забрана за вршење на професија, дејност или должност;**
- **поседува еден од следните меџународно признати сертификати или уверенија за активно познавање на англискиот јазик не постар од пет години: ТОЕФЕЛ ИБТ – наџмалку 74 бода, ИЕЛТС (IELTS) – наџмалку 6**

бога, ИЛЕЦ (ILEC) (Cambridge English: Legal) – најмалку B2 (B2) ниво, ФЦЕ (FCE) (Cambridge English: First) – или БУЛАТС (BULATS) – најмалку 60 бога или АПТИС (APTIS) – најмалку ниво B2 (B2).

По исклучок, доколку нема пријавено кандидат со положен испит за директор, за директор може да биде избрано и лице кое не положило испит за директор, но е должно испитот да го положи во рок од една година од денот на изборот за директор.

Доколку избраниот директор не го положи испитот за директор во рокот, му престанува мандатот на директор.

Мандатот на директорот на јавниот ученички дом трае **четири години со право на повторен избор.**

Директорот на општинскиот ученички дом се избира и разрешува од градоначалникот на општината, во согласност со законот.

Директорот на ученичкиот дом на градот Скопје се избира и разрешува од градоначалникот на градот Скопје, во согласност со законот.

Директорот на државниот ученички дом се избира и разрешува од управниот одбор по претходна согласност од министерството, во согласност со законот.

Директорот на приватниот ученички дом го именува и разрешува основачот.

Директорот на ученичкиот дом ја организира и раководи воспитно-образовната и друга работа, самостојно донесува одлуки од делокругот на неговата надлежност утврдена со закон и актите на ученичкиот дом и го застапува пред трети лица.

Директорот на државниот/општинскиот ученички дом поднесува извештај за материјално-финансиското работење на ученичкиот дом до управниот одбор на државниот ученички дом и до министерството/советот на општината, односно до Советот на градот Скопје.

Министерот, односно советот на општината и на градот Скопје, имајќи го предвид мислењето на управниот одбор, а врз основа на извештаите на директорите на ученичките домови, ја оценува нивната работа.

Во остварувањето на обврските и раководењето директорот:

- предлага годишна програма за работа и презема мерки за нејзино спроведување;

- извршува одлуки на управниот одбор;
- врши избор на воспитно-образовен и друг кадар;
- предлага до основачот број на ученици кои треба да престојуваат во следната учебна година;
- одлучува за распоредување на вработените;
- одлучува за престојанок на работниот однос на вработените;
- поднесува извештај за успехот и постигнатите резултати во воспитно-образовната работа по пат на утврдени стандарди од министерството и го доставува до управниот одбор, Борот за развој на образованието, министерството, односно основачот во согласност со годишната програма; и
- врши и други работи предвидени со закон, статутот и други акти на ученичкиот дом.

Градоначалникот на општината, за општинските ученички домови, односно градоначалникот на градот Скопје, за ученичките домови на градот Скопје, три месеца пред истекот на мандатот на постојниот директор донесуваат одлука, управниот одбор да распише јавен оглас за избор на директор во најмалку три дневни весници кои се издаваат на целата територија на Република Северна Македонија од кои еден од весниците што се издаваат на јазикот што го зборуваат најмалку 20% од граѓаните кои зборуваат службен јазик различен од македонскиот јазик.

За државните ученички домови управниот одбор три месеци пред истекот на мандатот на постојниот директор донесува одлука да распише јавен оглас за избор на директор во најмалку три дневни весници кои се издаваат на целата територија на Република Северна Македонија од кои еден од весниците што се издаваат на јазикот што го зборуваат најмалку 20% од граѓаните што зборуваат службен јазик различен од македонскиот јазик. Во објавениот јавен оглас се утврдуваат условите кои треба да ги исполнува кандидатот за директор, потребната документација, времето на траење на јавниот оглас и рокот во кој ќе се изврши изборот. Пријавените кандидати ги доставуваат потребните документи во согласност со огласот до управниот одбор. Пристигнатите документи ги прегледува тричлена комисија избрана од управниот одбор чија надлежност се утврдува со статутот на ученичкиот дом. Комисијата е должна во рок од пет дена по завршувањето на огласот да ги разгледа пристигнатите документи. На кандидатите што не ги исполнуваат условите предвидени во огласот им се враќаат документите со образложение. Управниот одбор може да побара дополнителни документи од кандидатите што ги исполнуваат условите, во согласност со одредбите од статутот на ученичкиот дом. Членовите на управниот одбор и претставникот од Бирото за развој на образованието вршат интервју со кандидатите што ги исполнуваат условите за директор. Управниот одбор на општинскиот ученички дом, односно на градот Скопје, во рок од седум дена од извршениот разговор со кандидатите, **до градоначалникот предлага еден кандидат за избор на директор.** Управниот одбор на државниот ученички дом, во рок од седум дена од извршениот разговор со кандидатите **му предлага на министерот кандидат за избор на директор и врши избор на директор.** Градоначалникот, во рок од 15 дена од денот на добивањето на предлогот, врши избор на директор. Доколку градоначалникот во рокот, не избере директор, должен е во рок од три дена да го извести управниот одбор со писмено образложение за причините. Управниот одбор во рок од седум дена од денот на приемот на известувањето, на градоначалникот му доставува еден предлог за избор на директор. Градоначалникот е должен во рок од пет дена од денот на добивање на предлогот да го избере кандидатот предложен од управниот одбор.

Кандидатите што не се избрани, во рок од 15 дена од денот на приемот на одлуката на градоначалникот имаат право на жалба по однос на спроведувањето на постапката за избор на директор до Државната комисија за одлучување во управна постапка и постапка од работен однос во втор степен. Против одлуката на Комисијата, кандидатот има право на тужба до надлежниот основен суд.

Директорот на јавниот ученички дом може да биде разрешен од основачот:

- ♦ - на лично барање;
- ♦ - во случај на направена повреда при извршување на закони, други прописи и општи акти, утврдени од страна на Државниот просветен инспекторат;
- ♦ - ако не ја осъавува програмата за работа и не се реализираат плановите и програмите за воспитно-образовната работа;
- ♦ - ако по негова вина е нанесена штета на ученичкиот дом, учениците, односно на нивните родители или стариители и на општествената заедница;
- ♦ - ако дозволи организирање дејности и активности што се во спротивност со плановите и програмите;
- ♦ - ако дозволи испраќање на средства што не се утврдени во годишниот финансиски план на ученичкиот дом; и
- ♦ - во други случаи утврдени со закон.

Доколку постојат одредени сознанија за постапување на директорот, спротивно на неговите законски обврски, управниот одбор свикува седница на која се донесува заклучок во писмена форма кој се доставува до директорот. Директорот има право во рок од седум дена од приемот да се изјасни за наводите во заклучокот. Доколку управниот одбор не го прифати изјаснувањето на директорот, свикува седница во рок од три дена и во присуство на претставник од Државниот просветен инспекторат врши интервјуирање на директорот. Претставникот од Државниот просветен инспекторат дава мислење за оправданоста на разрешувањето на директорот. Доколку управниот одбор оцени дека е неопходно, доставува предлог за разрешување на директорот до градоначалникот. Разрешениот директор во рок од 15 дена од денот на приемот на одлуката на градоначалникот има право на жалба по однос на спроведување на постапката за разрешување до Државната комисија за одлучување во управна постапка и постапка од работен однос во втор степен. Против одлуката на Комисијата, кандидатот има право на тужба до надлежниот основен суд. Градоначалникот во рок од три дена од денот на разрешувањето на директорот именува вршител на должноста на директор од редот на вработените во ученичкиот дом кој ги исполнува условите за директор.

Вршителот на должноста директор ги врши работите до именувањето на нов директор, но не подолго од **шест месеца** од денот на неговото именување.

Директорот кој не е повторно избран на јавен оглас или е разрешен не по своја вина пред истекот на мандатот за времето за кое е избран се распоредува на работно место соодветно на неговата стручна подготовка во ученички дом на подрачјето на општината, односно на градот Скопје.

8. Анализа на Законот за отворените граѓански универзитети за доживотно учење и подзаконските акти

Општи одредби

Со Законот за отворените граѓански универзитети за доживотно учење се уредуваат дејноста, управувањето, раководењето, финансирањето, надзорот, како и други прашања поврзани со работата на отворените граѓански универзитети за доживотно учење.

Отворените граѓански универзитети за доживотно учење се установи кои вршат јавна услуга како дејност од областа на формалното и неформално образование на младите и возрасните лица насочено за оспособување за работа, за различни социјални активности или личен развој на младите и возрасните лица во согласност со Законот за образование на возрасните.

Управување и раководење со отворените граѓански универзитети за доживотно учење

Управен одбор

Орган на управување на отворениот граѓански универзитет за доживотно учење е управниот одбор.

Управниот одбор го сочинуваат пет члена, и тоа:

- двајца членови од редот на вработените во отворениот граѓански универзитет за доживотно учење;
- двајца членови што ги именува основачот на отворениот граѓански универзитет за доживотно учење; и
- еден член од Министерството за образование и наука.

Претседателот на управниот одбор се именува од редот на членовите на управниот одбор. Претседателот и членовите на управниот одбор се именуваат со мандат од **пет години** и може само уште еднаш повторно да бидат именувани.

Одлуките на управниот одбор се донесуваат со **мнозинство гласови од вкупниот број на членови**.

Вработените во отворениот граѓански универзитет за доживотно учење своите претставници во управниот одбор ги избираат непосредно и тајно. Начинот за избор на претставниците на вработените на отворениот граѓански универзитет за доживотно учење во управниот одбор се утврдува со статутот на отворениот граѓански универзитет за доживотно учење.

За претседател на управниот одбор може да биде именувано лице кое ги исполнува следниве услови:

- да е државјанин на Република Северна Македонија;
- да има завршено високо образование; и
- да има работно искуство од три години.

Управниот одбор на отворениот граѓански универзитет за доживотно учење:

- го донесува статутот на отворениот граѓански универзитет за доживотно учење;

- сироведува иостајка за именување и разрешување на директор;
- ја донесува годишната програма за работа на отворениот граѓански универзитет за доживотно учење и ја доставува на усвојување до основачот, најдоцна до 1 ноември;
- го донесува годишниот извештај за работа на отворениот граѓански универзитет за доживотно учење и го доставува до основачот, најдоцна до 1 март;
- ја донесува завршната сметка;
- го донесува годишниот финансиски извештај за отворениот граѓански универзитет за доживотно учење, најдоцна до 1 март;
- дава согласност на актиите за организација на работа и систематизација на работните места на отворениот граѓански универзитет за доживотно учење;
- одлучува по приговориите и жалбиите во врска со работниот однос на вработените во отворениот граѓански универзитет за доживотно учење;
- донесува деловник за својата работа; и
- врши други работи утврдени со закон и со статутот.

Орган на раководење

Со отворениот граѓански универзитет за доживотно учење раководи директор.

За директор може да биде именувано лице кое ги исполнува следниве услови:

е државјанин на Република Северна Македонија;

во моментот на именувањето со правосилна судска пресуда не му е изречена казна или прекршочна санкција забрана за вршење на професија, дејност или должност;

има стекнати најмалку 240 кредити според ЕКТС или завршен VII/1 степен

има положен испит за директор за основно, односно средно училиште;

има минимум пет години работно искуство; и

поседува еден меѓународно признат сертификат или уверение за активно познавање на англискиот јазик не постар од пет години.

По исклучок, доколку нема пријавено кандидат со положен испит за директор, за директор може да биде избрано и лице кое не положило испит за директор, но е должно испитот да го положи во рок од една година од денот на изборот за директор.

Доколку избраниот директор не го положи испитот за директор во рокот му престанува мандатот на директор.

Директорот се именува за време од **четири години и може повторно да биде именуван за уште еден мандат.**

Директорот на отворениот граѓански универзитет за доживотно учење ги врши следниве работи:

- ја организира и раководи со работата на отворениот граѓански уни-

верзиите за доживотно учење;

- го претставува и застапува оворениот граѓански универзитет за доживотно учење;
- ја предлага годишната програма за работа на оворениот граѓански универзитет за доживотно учење до управниот одбор, најдоцна до 1 октомври;
- го предлага годишниот извештај за работа на оворениот граѓански универзитет за доживотно учење до управниот одбор, најдоцна до 31 јануари;
- ја предлага завршната сметка до управниот одбор;
- го предлага годишниот финансиски извештај на оворениот граѓански универзитет за доживотно учење до управниот одбор, најдоцна до 1 февруари;
- ја организира реализацијата на годишната програма,
- ги донесува акциите за организација на работата и систематизација на работните места на оворениот граѓански универзитет за доживотно учење;
- ги донесува акциите во врска со работниот однос на вработените;
- одговара за материјално-финансиското работење и законитоста на работењето на оворениот граѓански универзитет за доживотно учење; и
- врши други работи утврдени со закон и со статутот.

Директорот на отворениот граѓански универзитет за доживотно учење го именува и разрешува управниот одбор на отворениот граѓански универзитет за доживотно учење.

Управниот одбор на отворениот граѓански универзитет за доживотно учење три месеци пред истекот на мандатот на постојниот директор донесува одлука да објави јавен оглас во најмалку три дневни весници што се издаваат на целата територија на Република Северна Македонија од кои еден од весниците што се издаваат на јазикот што го зборуваат најмалку 20% од граѓаните што зборуваат службен јазик различен од македонскиот јазик. Во јавниот оглас во јавните гласила се утврдуваат условите што треба да ги исполнува кандидатот за директор, потребната документација, времето на траење на јавниот оглас и рокот во кој ќе се изврши именувањето. Пријавените кандидати ги доставуваат потребните документи до управниот одбор на отворениот граѓански универзитет за доживотно учење. Кандидатите кон пријавата мора да приложат програма за работа на отворениот граѓански универзитет за доживотно учење за период од четири години. Пристигнатите документи ги прегледува комисија составена од три члена, избрана од управниот одбор чија надлежност се утврдува со статутот на отворениот граѓански универзитет за доживотно учење. Комисијата во рок од седум дена по завршувањето на јавниот оглас ги разгледува пристигнатите документи и на управниот одбор му доставува листа на кандидати што ги исполнуваат условите за дирек-

Студија на случај – Барање

До _____

БАРАЊЕ

Од _____, вработен во _____ на работно место _____.

Барам да ми се одобри користење на платен одмор за _____ во траење од _____ дена, во согласност со чл. 146 од Законот за работни односи и чл. 24 од Колективниот договор за основното/средното образование во Република Северна Македонија, според кој работникот има право на платен одмор од работа со надомест на плата до седум дена во текот на календарската година во следните случаи:

- А) За склучување на брак – три дена;
- Б) За склучување на брак на деца – два дена;
- В) За раѓање или посвојување на дете – два дена;
- Г) За смрт на сопружник или дете – пет дена;
- Д) За смрт на родител, брат, сестра – два дена;
- Ѓ) За смрт на родител на сопружник – два дена;
- Е) За смрт на дедо или баба – еден ден;
- Ж) За полагање на стручен испит – два дена;
- З) За полагање на испити за дошколување и оспособување за потребите на работодавачот или за сопствен интерес – пет дена;
- С) За селидба на семејството од едно на друго место – два дена;
- И) За елементарни непогоди – три дена;
- Ј) За селидба на семејството во исто место – еден ден;
- К) За неодложни итни работи – два дена.

Во _____, _____ 2021 година.

Подносител

Студија на случај – Правилник за однесување на учениците во училиштето

Врз основа на член 108 од Законот за основното образование и чл. __ од Статутот на _____, училишниот одбор на седницата одржана на _____ година, го донесе следниот

ПРАВИЛНИК ЗА ОДНЕСУВАЊЕ НА УЧЕНИЦИТЕ ВО УЧИЛИШТЕТО

Член 1

Со овој правилник се уредува однесувањето на учениците во училиштето, кое треба да овозможи непречено одвивање на целокупната воспитно-образовна работа, подигнување на работната дисциплина кај учениците, а со тоа и подигнување на авторитетот на училиштето во општествената средина.

Целта на овој правилник е стимулирање на развојот на позитивните особини на учениците, јакнење на вербата во сопствените можности, постигнување на чувство на одговорност кај учениците и спречување на негативните појави, како и елиминација на прекршувањата на правилата на училишниот живот.

Член 2

Основно право и обврска на учениците е да ја посетуваат наставата и да учествуваат во воспитно-образовната работа што ја организира основното училиште.

Учениците имаат обврска да постапуваат во согласност со правилата за однесување во училиштето предвидени во куќниот ред, редовно да ја посетуваат наставата и да ги исполнуваат планираните обврски и задачи што се предвидени со наставните планови и програми и со годишната програма за работа.

Учениците се должни да присуствуваат на сите други задолжителни активности што се спроведуваат во нивната паралелка, како и да ги исполнуваат обврските утврдени со Законот за основното образование и општите акти на училиштето.

Член 3

Учениците се должни на училиште да доаѓаат 10 минути пред почнувањето на наставата и по влегувањето во училиштето да одат во својата училница.

За време на одржувањето на часовите и другите активности, учениците не смеат со своето однесување да го попречуваат изведувањето на наставата и да ја нарушуваат работната атмосфера во паралелката.

За време на големите одмори учениците вообичаено излегуваат во дворот на училиштето и таму ја јадат храната.

Член 4

Учениците се должни да го чуваат инвентарот и да внимаваат на естетскиот изглед на училиштето.

Учениците се должни да се грижат за хигиената, а отпадоците да ги фрлаат во корпите за отпадоци во училниците и ходниците.

Член 5

Секоја штета направена намерно или од невнимание од страна на ученикот ја надоместува неговиот родител, односно старател.

Под штета се подразбира дејствие со кое намерно е предизвикано оштетување, отуѓување или недостаток на туѓ предмет, компјутерска опрема и друг училишен инвентар.

Член 6

Дежурните ученици ги вршат следните работи:

- ја прегледуваат училницата и ги пријавуваат евентуалните штети и заборавени предмети кај дежурниот наставник;
- ја бришат таблата и извршуваат други работи за нормално почнување на часот;
- последни ја напуштаат училницата водејќи сметка за инвентарот, прозорците и приборот што наставникот го остава во училницата;
- водач грижа за хигиената во училницата;
- ги пријавуваат на одделенскиот раководител учениците што се отсутни, оние што ги нарушуваат редот и дисциплината во паралелката и учениците што направиле штета;
- го известуваат директорот или педагошката служба доколку наставникот задоцни на часот најмалку пет минути и др.

Член 7

Учениците се должни да внимаваат на својот надворешен изглед.

На училиште треба да доаѓаат примерно и чисто облечени, со уредна коса и без шминка.

Забрането е носење на скап накит и слични скапи предмети. За секое губење или кражба на вакви вредни предмети, училиштето не одговара.

Член 8

Учениците се должни на училиште да доаѓаат со потребниот училишен прибор и учебници за соодветниот ден и распоред.

По завршувањето на наставата учениците се должни да ги напуштат училишната зграда и дворот, внимавајќи на своето однесување и претставувајќи го угледот на училиштето.

Член 9

Од училиштето не смее да се изнесуваат предмети или друг материјал без одобрение на директорот.

На учениците им е забрането во училиштето да внесуваат предмети што не се поврзани со наставата.

Се забранува внесување на запаливи и експлозивни средства со кои се загрозува безбедноста на учениците, вработените и училиштето.

На учениците им е забрането да пушат или да консумираат алкохолни пијалаци.

Член 10

Учениците не смеат неоправдано да отсутнуваат од часови.

За секое изостанување на ученикот од настава родителот, односно старателот, е должен да го извести раководителот на паралелката за причините

за изостанувањето.

Ученикот може да отсутствува од наставата ако неговото изостанување родителот, односно старателот го најави однапред во училиштето, но не повеќе од пет дена во наставната година.

Директорот на училиштето по писмено барање на родителите, односно старателите, од оправдани причини може да му дозволи на ученикот по-долго изостанување од наставата, но не подолго од 30 дена.

Член 11

Ученикот од здравствени причини може да биде ослободен од учеството во одделни активности во наставата во основното училиште, врз основа на потврда издадена од соодветна здравствена установа

Член 12

Забрането е телесно, психичко и сексуално малтретирање на учениците, како и понижувачко однесување и постапување кон нив.

Член 13

Кон ученикот кој не ги извршува обврските и ги повредува правилата на воспитно-образовната работа се применуваат педагошки мерки и тоа: усна опомена, писмена опомена, укор, преместување на ученикот во друга паралелка и намалување на поведението.

Член 14

Учениците што се истакнуваат со своето знаење или со други видови постигнувања, основното училиште ги пофалува, односно наградува.

Член 15

Сите ученици се должни да ги почитуваат одредбите на овој Правилник.

Со одредбите од овој Правилник се запознати сите вработени.

Учениците ќе се запознаат со овој Правилник преку одделенските раководители на одделенските часови.

За содржината на овој правилник родителите ќе бидат известени на родителските средби.

Член 16

Овој Правилник стапува во сила со неговото донесување.

Член 17

Измени и дополнувања на Правилникот можат да се прават по барање на вработените, учениците, директорот или училишниот одбор на училиштето.

Претседател на училишниот одбор

Користена литература

- Водич за работа на училишните инклузивен тим, Биро за развој на образованието, Скопје, 2018
- Закон за административните службеници, „Службен весник на Република Северна Македонија“ број 27/2014, 199/14, 48/15, 154/15, 5/16, 142/16, 11/18, 275/19 и 14/20
- Закон за безбедност и здравје при работа, „Службен весник на Република Северна Македонија“ бр. 92/2007, 255/2009, 98/2010, 160/2010, 93/2011, 136/2011, 60/2012, 23/2013, 25/2013, 137/2013, 164/2013, 213/2011, 158/2014, 15/2015, 129/2015, 192/2015, 30/2016, 18/20
- Закон за безбедност на храната, „Службен весник на РСМ“, бр. 123 од 22.07.2015 година
- Закон за вработениите во јавниот сектор, „Службен весник на Република Северна Македонија“ бр. 27/2014, 194/2014, 27/2016, 35/2018, 199/18 и 143/19, 10/20
- Закон за Државниот испитен центар, „Службен весник на РСМ“, бр. 142 од 10.11.2008 година, 148/2009, 41/2014, 55/2016, 142/2016
- Закон за заштитата од вознемирување на работно место, „Службен весник на РСМ“, бр. 79 од 31.5.2013 година, бр. 147 од 27.08.2015 година
- Закон за здравствена заштита, „Службен весник на РСМ“ бр.65/2012, 145/12, 16/2013, 65/13, 87/13, 91/2013, 164/13,39/14, 43/14, 101/14, 132/14, 188/14, 10/15, 61/15, 154/15, 192/15, 17/16, 37/16, 49/16, 20/19, 101/19, 153/19, 180/19, 275/19, 76/20
- Закон за здруженија и фондации, „Службен весник на РСМ“, бр. 52 од 16.04.2010 година, 135/2011, 55/2016
- Закон за наставничките и стручните соработници во основните и средните училишта, „Службен весник на РСМ“, бр. 161 од 5.8.2019 година
- Закон за образование на возрасните, „Службен весник на Република Северна Македонија“ бр. 7/2008, 17/2011, 51/2011, 74/2012, 41/2014, 144/2014, 146/2015, 30/2016 и 64/18
- Закон за обука и испити за директор на основно училиште, средно училиште, ученички дом и отворен граѓански универзитет за доживотно учење, „Службен весник на Република Северна Македонија“ бр. 10/2015, 145/2015, 192/2015, 30/2016, 120/2018 и 140/2018
- Закон за основното образование, „Службен весник на Република Северна Македонија“ бр. 161 од 5.8.2019 година, бр. 229 од 23 септември 2020г.
- Закон за отворените граѓански универзитети за доживотно учење, „Службен весник на Република Северна Македонија“ бр. 36/11, 41/14, 145/15, 55/16 и 64/18
- Закон за прекршоците, „Службен Весник на Република Северна Македонија“ број 96/2019 од 17.05.2019 година

- Закон за работни односи, „Службен весник на Република Северна Македонија“, бр. 74 од 8.05.2015 година, бр.27 од 15.02.2016 година, бр. 120 од 29.6.2018 година, бр.110 од 30.05.2019 година, бр.267 од 09.11.2020 година
- Закон за сироти, „Службен весник на Република Северна Македонија“ бр.29/2002, 66/2004, 83/2005, 81/2008, 18/2011 и 51/2011
- Закон за сиречување и заштита од дискриминација, „Службен весник на РСМ“, бр. 101 од 22.5.2019 година
- Закон за средното образование, „Службен весник на Република Северна Македонија“ бр. 44/1995, 24/1996, 34/1996, 35/1997, 82/1999, 29/2002, 40/2003, 42/2003, 67/2004, 55/2005, 113/2005, 35/2006, 30/2007, 49/2007, 81/2008, 92/2008, 33/2010, 116/2010, 156/2010, 18/2011, 42/2011, 51/2011, 6/2012, 100/2012, 24/2013, 41/2014, 116/2014, 135/2014, 10/2015, 98/2015, 145/2015, 30/2016, 127/2016, 67/2017, 64/2018, 229/20
- Закон за стручно образование и обука, „Службен весник на Република Северна Македонија“ бр.71/2006, 117/2008, 148/2009, 17/2011, 24/2013, 137/2013, 41/2014, 145/2015, 55/2016, 64/2018, 275/2019
- Закон за ученичкиот стандард, „Службен весник на Република Северна Македонија“ бр. 52/2005, 117/2008, 17/2011, 135/2011, 15/2013, 41/2014, 146/2015, 30/16, 64/2018 и 20/2019
- Колективен договор за основното образование во Република Северна Македонија, „Службен весник на Република Северна Македонија“ бр. 24/2009, бр. 17/2009, бр. 84/2009, бр.28/2010 и бр. 39/2010
- Колективен договор за средното образование во Република Северна Македонија, „Службен весник на Република Северна Македонија“ бр. 24/2009, бр. 17/2009, бр. 84/2009, бр.28/2010 и бр.39/2010
- Конвенција за правата на децата, ООН, 1989
- Конвенција за правата на лицата со инвалидност, ООН, 2006
- Конвенција на УНЕСКО против дискриминација во образованието, 1960
- Концепт за развивање на систем за образование од далечина во основните и средните училишта во Република Северна Македонија, МОН, 21.07.2021
- Концепција за воннаставни активности во основните училишта, Биро за развој на образованието, МОН, 05.03.2020
- Концепција за државна мапура, училишна мапура и завршен испит во јавното средно образование, Министерството за образование и наука, Скопје, 2015
- Концепција за инклузивно образование, МОН, 06.07.2020
- Концепција за основно образование, МОН, 03.03.2021
- Милениумски развојни цели на Обединетите нации, ООН, 2000
- Насоки за исхрана на населението во Република Северна Македонија, Министерството за здравство, мај 2014

- План за одржување на наставањата во основните и средните училишта во учебната 2020/2021 година
- Правилник за дополнување на правилникот за начинот на водењето, формата и содржината на педагошката евиденција и документација во средните училишта, „Службен весник на РСМ“, бр. 48 од 1.3.2021 година
- Правилник за дополнување на правилникот за начинот на изведување на екскурзии, излеѓањето и другите вонучилишни активности на учениците од основните училишта, МОН, 15.10.2020
- Правилник за дополнување на правилникот за начинот на изведување на училишните екскурзии на учениците од средните училишта, МОН, 15.10.2020
- Правилник за дополнување на правилникот за формата, содржината и начинот на водење на педагошката документација и евиденција во основното училиште, „Службен весник на РСМ“, бр. 48 од 1.3.2021 година
- Правилник за изменување и дополнување на Правилникот за начинот и поблиските критериуми на организирање и изведување на напреварите на учениците по одделни предмети на олимписко, регионално и државно ниво во средното образование, МОН, 02.03.2017
- Правилник за изменување и дополнување на правилникот за начинот на полагање и оценување на резултатите на учениците на испитите во државна матура во гимназиското, стручното и средното уметничко образование, „Службен весник на РСМ“, бр. 65 од 22.3.2021 година
- Правилник за изменување на правилникот за начинот на полагање и оценување на резултатите на учениците на испитите во државна матура во гимназиското, стручното и средното уметничко образование, „Службен весник на РСМ“, бр. 159 од 23.8.2016 година
- Правилник за начинот и обемот на работните задачи во рамките на работното време на наставниците и стручните соработници во текот на 40 часовна работна недела, МОН, 05.05.2020
- Правилник за начинот и поблиските критериуми на организирање и изведување на напреварите на учениците по одделни предмети на олимписко, регионално и државно ниво во основното образование, МОН, 06.07.2020
- Правилник за начинот и постапката за прием на учениците во јавните ученички домови, „Службен весник на Република Северна Македонија“ број 55/10, 49/11, 50/15, 59/16, и 41/17
- Правилник за начинот на запишување на децата кои не се вклучени во настава, а се со надминала возраст, МОН, 24.12.2020
- Правилник за начинот на избор на основно училиште, поблиските критериуми и начинот на организирање на наставањата во здравствени установи, казнено-поправни и воспитно-поправни установи, како и во домашни услови, МОН, 06.07.2020

- Правилник за начинот на изведување на екскурзии, излегии и други вонучилишни активности на учениците од основните училишта, МОН, 29.11.2019
- Правилник за начинот на оценување на учениците со погреченост, „Службен весник на РСМ“, бр. 38 од 15.2.2021 година
- Правилник за начинот на полагање и оценување на резултатите на учениците на испитите во државна маџура во гимназиското, стручно-то и средното умейничко образование, „Службен весник на РСМ“, бр. 66 од 13.05.2010 година
- Правилник за начинот на полагањето и оценувањето на резултатите на учениците на испитите од училишна маџура во средното умейничко образование, „Службен весник на РСМ“, бр. 78 од 10.06.2010 година
- Правилник за начинот на полагањето и оценувањето на резултатите на учениците на испитите од училишна маџура во гимназиското образование, „Службен весник на РСМ“, бр. 78 од 10.06.2010 година
- Правилник за начинот на полагањето и оценувањето на резултатите на учениците на испитите од завршниот испит во средното стручно образование со четиригодишно траење, „Службен весник на РСМ“, бр. 78 од 10.06.2010 година
- Правилник за организацијата и начинот на спроведување на дојолнителната и дојолната настава во основните училишта, МОН, 23.03.2020
- Правилник за посебните барања за безбедност на дојолците на исхрана, „Службен весник на Република Северна Македонија“ бр. 68/18
- Правилник за професионални компетенции за директор на основно училиште, МОН, 20.10.2020
- Правилник за стандардите за исхраната и за оброците во основно училиште, МОН, 17.12.2020
- Правилник за формата и содржината на потврдата за децата кои не биле вклучени во настава, а се со надминала возрастна граница за вклучување во соодветно одделение на основно образование, МОН, 27.10.2020
- Правилник за формата и содржината на развојната и годишната програма за работа на основното училиште, МОН, 06.07.2020
- Правилник за формата, содржината и начинот на водење на педагошката документација и евиденција во основното училиште, МОН, 29.01.2020
- Прирачник за наставници за примена на родова сензитивност во основно образование, Здружение на граѓани Институт за човекови права Скопје, Скопје, 2020
- Програма за обука и испит на директори на основни и средни училишта, „Службен весник на РСМ“, бр. 219 од 14.12.2015 година
- Програма за изменување на програмата за обезбедување школство на ученици од средното образование, 23.09.2016
- Програма за обезбедување на школство на ученици од основното

образование, МОН, 20.10.2020

- Програма за обезбедување на тешкотии на ученици од средното образование, МОН, 29.02.2016
- Програма за професионална ориентација за ученици од осмо и деветтото одделение, МОН, 20.10.2020
- Протокол за организирање и изведување на најпреварии на учениците по одделни предмети, на општинско, регионално и државно ниво во основното образование во услови на пандемија, МОН, 15.03.2020
- Протокол за организирање и реализирање на најпревари во средните училишта во услови на пандемија од COVID – 19, МОН, 15.03.2021
- Протокол за поставување на основните училишта во Република Северна Македонија за организирање на воспитно-образовниот процес со физичко присуство за учениците во учебната 2020/2021, МОН, 02.09.2020
- Протокол за поставување на средните училишта во Република Северна Македонија за организирање на воспитно-образовниот процес со физичко присуство за учениците во учебната 2020/2021, МОН, 02.09.2020
- Протокол за поставување на средните училишта при реализација на испитите од државната матура за учебната 2020/2021 година, МОН, 17.03.2021
- Светска декларација „Образование за сите“, Џомбиен, ООН, 1990
- Стандардни правила за изедначување на можностите за лицата со попреченост, 1993
- Стратегија за образование на УНИЦЕФ 2019 – 2030
- Универзална декларација за човекови права, ООН, 10 декември 1948
- Упатство за начинот на соработка помеѓу основните училишта со ресурсен центар, центриите за поддршка во учењето и другите основни училишта, МОН, 27.10.2020
- Упатство за поставката за пријавување и запишања на ученик-жртва на било која од формите на насилство, злоупотреба и занемарување, МОН, 06.07.2020
- Уредба за начинот на организирање и реализирање на настава во услови на вонредни околности во основните и средните училишта, „Службен весник на РСМ“, бр. 232 од 27.9.2020 година
- Устав на Република Северна Македонија, „Службен весник на РСМ“ број 52 од 22.11.1991 година, заедно со сите уставни амандamenti

